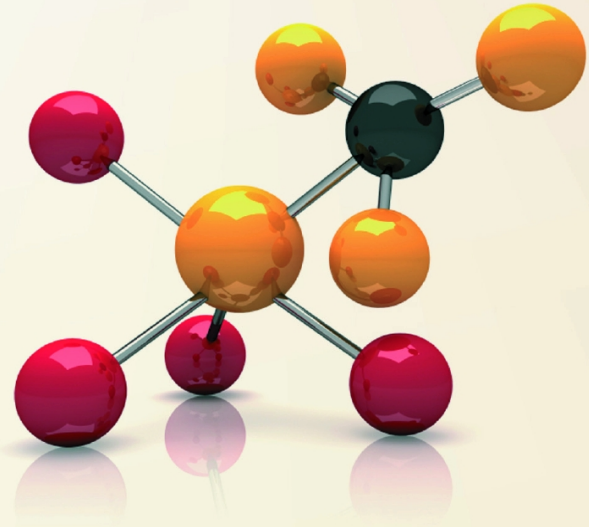
ZARZĄDZANIE
I INŻYNIERIA
PRODUKCJI

Ewa Masłyk-Musiał
Anna Rakowska
Elżbieta Krajewska-Bińczyk

Zarządzanie dla inżynierów



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Cykl podręczników akademickich dla kierunku „Zarządzanie i inżynieria produkcji"

Redaktor naukowy cyklu
Ryszard Knosala

Podręczniki dla I stopnia studiów

Zarządzanie dla inżynierów
Ewa Masłyk-Musiał, Anna Rakowska, Elżbieta Krajewska-Bińczyk

Finanse i rachunkowość
Alina Dyduch, Maria Sierpińska, Zofia Wilimowska

Rachunek kosztów dla inżynierów
Józef Matuszek, Mariusz Kołosowski, Zofia Krokosz-Krynke

Zarządzanie produkcją i usługami
Edward Pająk, Marek Klimkiewicz, Anna Kosieradzka

Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem
Adam Hamrol, Zofia Zymonik, Piotr Grudowski

Logistyka w przedsiębiorstwie
Tadeusz Sęk, Władysław Zielecki, Iwona Pisz

Procesy produkcyjne
Józef Gawlik, Antoni Świć, Jarosław Plichta

Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych
Gabriel Kost, Piotr Łebkowski, Łukasz Węsierski

Informatyka i komputerowe wspomaganie prac inżynierskich
Cezary Orłowski, Jerzy Lipski, Andrzej Loska

Projektowanie inżynierskie i grafika inżynierska
Teodor Winkler, Szymon Salamon, Piotr Chwastyk

Marketing dla inżynierów
Agnieszka Izabela Baruk, Katarzyna Hys, Adam Dzidowski

Ekologia
Andrzej Misiołek, Edward Kowal, Aneta Kucińska-Landwójtowicz

Zarządzanie środowiskowe
Edward Kowal, Aneta Kucińska-Landwójtowicz, Andrzej Misiołek

Nauki o materiałach
Leszek Wojnar, Andrzej Wasiak, Danuta Kotnarowska

Metrologia
Krzysztof Śmiechowski, Sławomir Zator, Paweł Majda

Podręczniki dla II stopnia studiów

Zarządzanie strategiczne dla inżynierów
Grażyna Gierszewska, Barbara Olszewska, Jan Skonieczny

Organizacja systemów produkcyjnych
Jerzy Lewandowski, Bożena Skołud, Dariusz Plinta

Zintegrowane systemy zarządzania
Zbigniew Banaszak, Sławomir Kłos, Janusz Mleczko

Prognozowanie i symulacja w przedsiębiorstwie
Artur Maciąg, Roman Pietroń, Sławomir Kukla

Zarządzanie projektem
Marek Wirkus, Henryk Roszkowski, Ewa Dostatni, Wacław Gierulski

Zarządzanie innowacjami
Ryszard Knosala, Anna Boratyńska-Sala, Magdalena Jurczyk-Bunkowska, Aleksander Moczała

Systemy wspomagania decyzji
Waldemar Bojar, Marian Partyka, Katarzyna Rostek

Zarządzanie wiedzą
Jędrzej Trajer, Alfred Paszek, Stanisław Iwan

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ZARZĄDZANIE
I INŻYNIERIA
PRODUKCJI

Ewa Masłyk-Musiał
Anna Rakowska
Elżbieta Krajewska-Bińczyk

Zarządzanie dla inżynierów

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2012

Autorzy rozdziałów
Ewa Masłyk-Musiał Wstęp, 1.1.2, 1.2, 1.3.2, 2.2, 5.5, 6.1
Anna Rakowska 1.1.1, 1.1.3, 1.1.4, 1.3.1, 3, 5.1–5.4, 5.6
Elżbieta Krajewska-Bińczyk 2.1, 2.3, 4, 6.2

Recenzent
Dr hab. inż., prof. PO Waldemar Skomudek

Projekt okładki
Paweł Rosołek

Redaktor
Julia Konkołowicz-Pniewska — Studio JKP

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
Warszawa 2012

ISBN 978-83-208-2116-1

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
ul. Canaletta 4, 00-099 Warszawa
Tel. (centrala) 22 827 80 01, faks 22 827 55 67
e-mail: pwe@pwe.com.pl
www.pwe.com.pl

Skład i łamanie: JKP Studio

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział 1. Zarządzanie wczoraj i dziś 11

1.1. Istota i funkcje zarządzania 11
1.1.1. Definicje zarządzania 11
1.1.2. Cele i potrzeba zarządzania 15
1.1.3. Funkcje i zasady zarządzania 16
1.1.4. Procesy informacyjno-decyzyjne zarządzania 21
1.2. Nauka o zarządzaniu 23
1.2.1. Kształtowanie się nauki o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej 23
1.2.2. Multidyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu 24
1.2.3. Teoria i praktyka w nauce o zarządzaniu 28
1.3. Historyczny kontekst zarządzania — ewolucja poglądów i szkół 31
1.3.1. Nurt mechanistyczno-praktyczny w nauce o zarządzaniu 35
1.3.2. Nurt społeczno-organiczny w nauce o zarządzaniu 42
1.4. Pytania kontrolne 55

Rozdział 2. Środowisko organizacyjne i budowanie ładu organizacyjnego 57

2.1. Otoczenie organizacji i jego rodzaje 57
2.1.1. Definicje i rodzaje otoczenia organizacji 57
2.1.2. Otoczenie bliższe i dalsze organizacji 59
2.1.3. Instytucje w otoczeniu jako obiekt zarządzania 62
2.2. Otoczenie jako generator zmian 64
2.2.1. Dynamika zmian otoczenia 64
2.2.2. Zarządzanie brakiem ciągłości 66
2.2.3. Kryteria ładu organizacyjnego 69
2.3. Nadzór korporacyjny 70
2.3.1. Pojęcie, geneza i funkcje nadzoru korporacyjnego 70
2.3.2. Modele nadzoru korporacyjnego 73
2.4. Pytania kontrolne 76

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 3. Organizacje 77

3.1. Cele, atrybuty i rodzaje organizacji 77
3.1.1. Definiowanie i atrybuty organizacji 77
3.1.2. Kryteria podziału i rodzaje organizacji 80
3.1.3. Cele organizacji 82
3.2. Struktury organizacyjne i ich projektowanie 83
3.2.1. Istota struktury organizacyjnej 83
3.2.2. Determinanty struktur organizacyjnych 86
3.2.3. Zasady i metody projektowania struktur organizacyjnych 89
3.2.4. Kryteria podziału i podstawowe typy struktur organizacyjnych . . . 94
3.2.5. Struktury formalne i nieformalne 101
3.3. Organizacja produkcyjna 102
3.3.1. Procesy realizowane w organizacji produkcyjnej 102
3.3.2. Procesy informacyjno-decyzyjne w organizacji produkcyjnej 106
3.3.3. Procesy zarządzania produkcją 109
3.4. Tożsamość i kultura organizacji 116
3.4.1. Pojęcia tożsamości i kultury organizacyjnej 117
3.4.2. Diagnozowanie kultury organizacyjnej 119
3.4.3. Formowanie i przekształcanie kultury organizacyjnej 127
3.4.4. Etyka w zarządzaniu 130
3.5. Dynamika rozwoju organizacji 134
3.5.1. Istota zmian organizacyjnych 134
3.5.2. Rodzaje zmian organizacyjnych 135
3.5.3. Proces i modele zmieniania 136
3.6. Modele organizacji w erze informatyzacji i wiedzy 143
3.6.1. Organizacja w ruchu 143
3.6.2. Organizacja procesowa 145
3.6.3. Organizacja ucząca się 146
3.6.4. Organizacja inteligentna 147
3.6.5. Organizacja sieciowa 148
3.6.6. Organizacja wirtualna 150
3.6.7. Organizacja fraktalna 151
3.7. Pytania kontrolne 152

Rozdział 4. Role i kompetencje kierownika w organizacji 155

4.1. Procesy kierowania i przewodzenia w organizacji 155
4.1.1. Istota pracy kierowniczej. Kierownik i przywódca 155
4.1.2. Definicja pojęć władzy i wpływu w organizacjach 157
4.1.3. Kierowanie zachowaniami w organizacji 158
4.2. Role menedżerów i ich zadania w organizacji 176
4.2.1. Tradycyjne i nowe role kierownicze 176
4.2.2. Procesy informacyjno-decyzyjne w pracy zawodowej inżyniera 178

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4.3. Style kierowania 184
4.3.1. Koncepcje uniwersalnych stylów kierowania 184
4.3.2. Sytuacyjne koncepcje stylów 186
4.3.3. Style kierowania: transformacyjny i transakcyjny 190
4.3.4. Skuteczność stylów kierowania 191
4.4. Decyzje kierownicze i ich uwarunkowania 192
4.4.1. Definicja decyzji 192
4.4.2. Rodzaje decyzji i techniki podejmowania decyzji 193
4.4.3. Teorie decyzji i racjonalne podejście do podejmowania decyzji 195
4.4.4. Uwarunkowania decyzji kierowniczych 196
4.4.5. Narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji kierowniczych 198
4.4.6. Doskonalenie umiejętności podejmowania decyzji kierowniczych 200
4.4.7. Kompetencje kierownicze i ich doskonalenie 201
4.4.8. Doskonalenie wybranych umiejętności kierowniczych 203
4.4.9. Style uczenia się i metody doskonalenia kadry kierowniczej 207
4.5. Pytania kontrolne 210

Rozdział 5. Zarządzanie zasobami organizacji 212

5.1. Klasyfikacja zasobów organizacji 212
5.2. Zintegrowane podejście do zarządzania zasobami organizacji 214
5.3. Zarządzanie zasobami finansowymi 216
5.3.1. Rodzaje zasobów finansowych 216
5.3.2. Cele i zadania zarządzania zasobami finansowymi 218
5.4. Zarządzanie zasobami rzeczowymi 222
5.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi 225
5.5.1. Istota i cele zarządzania zasobami ludzkimi 225
5.5.2. Ludzie — zasoby czy kapitał firmy? 228
5.5.3. Ewolucja poglądów i wyodrębnianie się szkół ZZL 229
5.5.4. System i proces zarządzania zasobami ludzkimi 232
5.5.5. Budowanie zespołów i wykorzystywanie synergii 234
5.5.6. Planowanie zatrudnienia i dobór personelu 236
5.5.7. Zatrzymywanie pracowników. Budowanie systemu motywacyjnego — ocenianie, wynagradzanie, uczenie i rozwój 240
5.5.8. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Pomiar i sprawozdawczość 252
5.6. Zarządzanie zasobami niematerialnymi 259
5.6.1. Definiowanie zasobów niematerialnych 259
5.6.2. Zadania zarządzania zasobami niematerialnymi 261
5.7. Pytania kontrolne 264

Rozdział 6. Trendy w nauce o zarządzaniu 267

6.1. Generacje i trendy w nauce o zarządzaniu 267
6.1.1. Generacje badaczy zjawisk organizacyjnych 267
6.1.2. Kierunki badań w nauce o zarządzaniu 269

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

6.1.3. Koncepcje zarządzania w społeczeństwie sieci 271
6.1.4. Krytyczne ujęcie problemów zarządzania 272
6.1.5. Trendy w nauce o zarządzaniu 274
6.2. Zarządzanie międzynarodowe 275
6.2.1. Uwarunkowania i cechy zarządzania międzynarodowego 275
6.2.2. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw 276
6.2.3. Zarządzanie międzykulturowe 277
6.2.4. Menedżer globalny — menedżerem przyszłości 279
6.3. Pytania kontrolne 280

Bibliografia 281

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Wstęp

Nauki o zarządzaniu nie powstają w próżni[1]. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym i zmianami pokoleniowymi zmieniają się preferowane w nich ujęcia (teorie, metody, programy nauczania), a także poszerzane zostają proponowane przez nie funkcje zarządzania. W ciągu przeszło 100 lat dynamicznego rozwoju z nauk o zarządzaniu wyodrębniło się wiele subdyscyplin, w tym za szczególnie perspektywiczne i użyteczne praktycznie uważa się zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie zmianą, wiedzą i innowacjami. Powstały nowe modele biznesu eksponujące wirtualizację i sieciowość organizacji oraz znaczenie komunikowania się w zarządzaniu.

Niezbędne obszary wiedzy o organizacji i zarządzaniu konfrontowane są i dopasowywane do ról społecznych realizowanych w organizacjach przez ludzi o różnych zawodach. Kiedyś inżynier był zawodem, którego zadania w organizacji wynikały z realizacji funkcji koordynacji, nadzoru i kontroli. Miał on zajmować się zarządzaniem produkcją. W jego kształceniu położony był więc akcent na podejmowanie decyzji dotyczących systemu technicznego organizacji i stosowanych metod produkcyjnych.

Obecnie, role odgrywane w organizacji przez inżyniera są dużo bardziej zróżnicowane. Inżynierowie to równocześnie menedżerowie, przedsiębiorcy, konsultanci, mentorzy, architekci systemów czy liderzy zmian. Ich wiedza musi wykraczać poza tradycyjne podejście stosowane do interpretowania rzeczywistości organizacyjnej. To, co ma zapewnić inżynierom (podobnie jak innym adeptom wiedzy o zarządzaniu) wykształcenie akademickie, to umiejętność postrzegania różnorodności organizacyjnej i wyjaśniania zarówno technicznych, jak i społecznych problemów organizacji.

Zarządzanie, czyli zmniejszanie niepewności działania przez podejmowanie trafnych decyzji, nie ogranicza się głównie do koordynacji, nadzoru i kontroli, ale obejmuje także funkcje planowania, kierowania, projektowania i zmieniania [Miko-

[1] Nauki o zarządzaniu cechuje interdyscyplinarność, co powoduje trudności w ich klasyfikacji. Obecnie są klasyfikowane w dwóch dziedzinach naukowych: nauki ekonomiczne i nauki humanistyczne. Według klasyfikacji OECD, do której dostosowuje się polskie klasyfikacje dziedzin i dyscyplin naukowych, zarządzanie wraz z ekonomią zaliczono do nauk społecznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

łajczyk 2010, s. 275]. Organizacje funkcjonujące w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu wymagają bowiem liderów transformacyjnych [Tichy, Devanna 1986] i stałego doskonalenia. Planowanie i wdrażanie zmian to domena zadań współczesnego inżyniera — projektanta i coraz częściej lidera zmian.

Wiedza na temat organizacji i zarządzania (przedmiot omawianej tu dyscypliny naukowej), zdobywana podczas studiów, ma umożliwić uchwycenie i zrozumienie zarówno porządku, jak i sprzeczności, a czasem wręcz paradoksów organizacyjnych. Wiedza taka jest, w pewnym zakresie, niezbędna każdemu człowiekowi. Organizacje są bowiem tworami powszechnymi. Tworzą one materię życia społecznego, a w nim — świata biznesu. Jest to, jak sądzą specjaliści w zakresie zarządzania, „świat systemów otwartych, formalnych struktur i oddziałujących na siebie całości społeczno-technicznych. Jest to świat zorganizowany, ale nie do końca. Pozostaje w nim wiele miejsc dla działań spontanicznych, emocjonalnych, często irracjonalnych, zarówno ze względu na cele organizacji, jak i poszczególnych jej uczestników" [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 11].

Aby rozwijać w inżynierach wrażliwość na złożoność i różnorodność rzeczywistości organizacyjnej, którą muszą oni rozumieć, aby skutecznie sobie z nią (w niej) w późniejszym życiu radzić, wiedza teoretyczna o organizacji i zarządzaniu powinna być stale uzupełniana przez doświadczenia praktyczne. Zarządzanie organizacjami wymaga bowiem wiedzy akademickiej o organizacji, ale także wiedzy, jak się uczyć zarządzać i szlifować posiadany talent kierowniczy już w praktyce. Nigdzie, tak jak w organizacji, powiedzenie, że „praktyka czyni mistrza" nie wydaje się być bardziej adekwatne. Adeptów zarządzania należy zatem „wyposażyć" w instrumenty zarządzania — koncepcje, metody i techniki adekwatne do różnych sytuacji organizacyjnych, pozwalające na urzeczywistnienie zamierzeń organizacyjnych. Instrumenty te odwołują się do idei powstałych na gruncie wielu dyscyplin naukowych ścisłych i humanistycznych. „Specyficzne DNA współczesnych metod tkwi w ogólnych, klasycznych zasadach naukowej organizacji" [Błaszczak, Czekaj 2010, s. 473].

W trakcie studiów nie uzyskamy wiedzy jednorodnej i pewnej, gdyż nauki o organizacji i zarządzaniu ulegają same ciągłemu wzbogacaniu. Proces poznawania złożonej rzeczywistości organizacyjnej jest bardzo trudny, odbywa się bowiem za pośrednictwem świadomości społecznej, a więc ma charakter niejednoznaczny. Proces akumulacji wiedzy, jak zauważył Koźmiński [Koźmiński (red.) 1983, s. 8] „ulega zakłóceniom z powodu nieadekwatności twierdzeń formułowanych w różnych językach i konwencjach oraz opartych na danych zbieranych różnymi nieporównywalnymi metodami z myślą o odmiennych efektach i w bardzo odmiennych kontekstach sytuacyjnych". Badacze [Koontz 1961] określali to zjawisko jako dżungla teorii organizacji.

Prezentowany podręcznik ma za zadanie ułatwienie poruszania się w tej „dżungli" koncepcji i metod, a nawet jej uporządkowanie. Pełni więc funkcje przewodnika po złożonych problemach zarządzania organizacjami w burzliwym świecie biznesu i w społeczeństwie sieci.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 1

Zarządzanie wczoraj i dziś

1.1. Istota i funkcje zarządzania

1.1.1. Definicje zarządzania

W kontekście poglądów przedstawianych w literaturze przedmiotu, zarządzanie jest jednoznacznie powiązane z pojęciem organizacji. Organizacja jest definiowana jako „otwarty system społeczno-techniczny, który jest celowo zorientowany oraz posiada określoną strukturę czyli sposób uporządkowania" [Bielski 1996, s. 78]. Niezbędnym elementem organizacji są ludzie, przez co organizację cechuje rozmyślność zachowań, tzn. zdolność do wyboru celów i sposobów ich realizacji, a także zdolność do korygowania bądź zmiany przyjmowanych założeń. Organizacje, z uwagi na swoje role w spełnianiu potrzeb społecznych, są wyróżniane jako organizacje gospodarcze (produkcyjne — dostarczają społeczeństwu dóbr materialnych), organizacje zaspokajające niematerialne potrzeby społeczeństwa (np. edukacyjne, zdrowotne, środowiskowe, kulturowe, naukowe) oraz organizacje o charakterze: administracyjnym, militarnym, policyjnym, społecznym (partie, stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe) i religijnym.

Ogół definicji zarządzania, najczęściej podawanych w literaturze przedmiotu, można pogrupować w następujące istotne współcześnie kategorie interpretacyjne:

- definicje zarządzania jako działalności kierowniczej,
- definicje zarządzania jako działalności koordynacyjnej,
- definicje zarządzania jako procesu decyzyjnego,
- definicje zarządzania jako podsystemu organizacji.

Reprezentatywną definicją zarządzania jako działalności kierowniczej jest definicja podana w *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, zgodnie z którą „Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzaniu na podstawie środków produkcji lub dyspozycji nimi" [Encyklopedia organizacji i zarządzania 1981, s. 609]. Definiowanie zarządzania jako działalności kierowniczej stanowi wyraz interpreto-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

wania istoty zarządzania na podstawie teorii sterowania. Ogólne pojęcie sterowania oznacza celowe oddziaływanie jednego dowolnego systemu na inny dowolny system. Istotą oddziaływania systemu sterującego na system sterowany jest zmiana dotychczasowego stanu systemu sterowanego lub jego utrzymanie. Funkcją systemu sterowanego jest funkcja wykonawcza. Z kolei regulacja polega na osiąganiu na wyjściu systemu sterowanego wielkości zadanych. Regulacja jest pojęciem węższym od sterowania, bowiem nie obejmuje wyznaczania wielkości zadanych na wyjściu systemu sterowanego, a tylko usuwanie odchyleń od tych wielkości.

Biorąc pod uwagę rodzaj systemu sterującego, można, w ramach ogólnego pojęcia sterowania, wyróżnić dwie kategorie sterowania w węższym znaczeniu, a mianowicie: sterowanie automatyczne oraz kierowanie. Sterowanie automatyczne ma miejsce wtedy, gdy system sterujący oraz sterowany mają postać rzeczy. Natomiast o kierowaniu mówi się wtedy, gdy systemem sterującym jest człowiek, a systemem sterowanym pozostaje dowolny system (rzecz, człowiek, żywy organizm). Jeśli systemem sterowanym jest również człowiek, to należy wyróżnić kierowanie w węższym znaczeniu.

Kierowanie może przybierać różne formy i być nazywane zarządzaniem, rządzeniem, dowodzeniem, administrowaniem bądź przewodzeniem. Za podstawę tego wyróżniania zgodnie uznaje się pochodzenie władzy [Gomółka 2000, s. 24; Bielski 1996, s. 232]. W przypadku zarządzania — pochodzenie władzy organizacyjnej kojarzone jest z możliwością dysponowania przez kierującego zasobami organizacji z tytułu prawa własności do tych zasobów bądź z tytułu reprezentowania ich właścicieli. Ten typ władzy kierującego jest charakterystyczny dla organizacji gospodarczych. Pochodzenie władzy ma swoje źródło nie tylko w prawie do dysponowania zasobami organizacji, lecz także jest związane z autorytetem kierującego oraz procedurami instytucjonalnymi i legalnym porządkiem polityczno-prawnym, który obowiązuje w danej społeczności. Władza podmiotu kierującego jako pochodna jego autorytetu (określana również mianem władzy charyzmatycznej) staje się podstawą do wyróżnienia przewodzenia jako formy kierowania. W przypadku gdy zasadniczym źródłem władzy kierującego są legalne procedury, przepisy prawne czy reguły polityczne, kierowanie przybiera formę rządzenia (organizacje rządowe państwa występują w roli podmiotów kierujących) lub administrowania (podmiotami kierującymi są organizacje, które prowadzą działalność na rzecz interesu publicznego) czy dowodzenia (kierowanie w warunkach organizacji militarnych).

Należy podkreślić, że coraz powszechniej akceptowany jest pogląd o zamienności stosowania pojęcia zarządzania i pojęcia kierowania. Jak podkreśla B. Kożuch, „Wpływ na ten stan rzeczy ma wykorzystywanie w coraz większym stopniu dorobku światowego, gdzie termin *management* obejmuje oba te odcienie znaczeniowe" [Kożuch 2007, s. 36].

Definiowanie zarządzania jako działalności związanej z koordynowaniem znajduje swój wyraz w podanym tutaj przykładzie zwięzłej definicji, zgodnie z którą „Zarządzanie jest procesem stałej koordynacji i integracji użytkowanych w instytucji zasobów" [Banaszyk, Fimińska-Banaszyk, Stańda 1997, s. 26]. W ogólnym zro-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zumieniu, koordynacja wyraża się w postaci intencji harmonizowania i uzgadniania działań a integracja oznacza łączenie w jedną całość rozproszonych organizacyjnie starań, np. na rzecz utrwalania proinnowacyjnych zachowań w organizacji. Działania koordynacyjno-integracyjne stanowią istotną treść funkcji zarządczych, niemniej jednak utożsamianie tych działań z sensem zarządzania wydaje się być uproszczeniem.

Interpretowanie zarządzania jako procesu decyzyjnego wskazuje na postrzeganie zarządzania jako ciągu decyzji rozmyślnie podejmowanych przez zarządzającego, z intencją wywoływania pożądanych zdarzeń w celu osiągnięcia przez organizację określonych zamierzeń. Zatem zarządzanie, jako proces podejmowania decyzji odnośnie do celów, zakresu, rodzaju i przebiegu działań w organizacji, stanowi obraz zachowań podmiotów zarządzających. Przykładem kompleksowej definicji zarządzania jako procesu decyzyjnego jest objaśnienie, zgodnie z którym „Proces zarządzania to ciąg działań, będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze" [Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 132]. Cechą charakterystyczną definicji zarządzania jako procesu decyzyjnego jest częste wskazywanie na realizację kanonu funkcji zarządczych, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

Definiowanie zarządzania jako podsystemu organizacji pozostaje w związku z akceptacją modelu organizacji jako systemu społeczno-technicznego funkcjonującego w złożonym otoczeniu (zobacz rozdz. 3.1.1). W zmodyfikowanym przez M. Bielskiego [Bielski 1996, s. 81–84] systemowym modelu organizacji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga zarządzanie jest jednym z jej podsystemów. Pozostałe podsystemy organizacji to: podsystem celów i wartości, podsystem społeczny, podsystem techniczny oraz podsystem struktury. Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Podsystem ten pozostaje zarówno pod wpływem otoczenia socjokulturowego, jak i samych uczestników organizacji. Podsystem psychospołeczny stanowią ludzie uczestniczący w działaniach organizacji oraz interakcje między nimi. Podsystem techniczny obejmuje technikę i technologię, które są stosowane w procesach transformacji zachodzących w organizacji. Z kolei podsystem struktury zapewnia odpowiednie uporządkowanie, integrując podsystemy techniczny i psychospołeczny w celu harmonijnego ich współdziałania.

Zarządzanie jako podsystem organizacji spełnia zadanie utrzymania równowagi między podsystemami organizacji oraz równowagi między organizacją jako całością a jej otoczeniem. Przedmiotem analizy staje się model wyrażony w postaci: wejście zewnętrzne (*input*) — transformacja — wyjście zewnętrzne (*output*) z uwzględnieniem wszystkich zmiennych, tzn. zmiennych kontekstu otoczenia zewnętrznego, organizacyjnych i indywidualnych. *Input* jako wejście zewnętrzne stanowi bodźcowe oddziaływanie otoczenia na organizację, a *output* w znaczeniu wyjścia zewnętrznego jest oddziaływaniem organizacji na otoczenie. Zgodnie z interpretacją M. Bielskiego [Bielski 1996, s. 233–234]. zachowanie równowagi organizacji jako systemu społeczno-technicznego funkcjonującego przez związki z otoczeniem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

„polega na zapewnieniu odpowiednich zasileń, które pozwolą organizacji zachować swoją odrębność w tym otoczeniu i integralność (innymi słowy — przetrwać) oraz zdolność do formułowania celów i własnej strategii a także do ich realizacji. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na takim dopasowaniu różnych elementów organizacji (jej podsystemów), które zapewnia ich harmonijne współdziałanie, a tym samym efektywne funkcjonowanie organizacji".

Podsystem zarządzania składa się z następujących elementów: podmiotu zarządzającego, obiektu zarządzanego (przedmiotu zarządzania), instrumentów zarządzania oraz podsystemu sprzężeń informacyjnych między podmiotem zarządzającym a przedmiotem (obiektem) zarządzania.

Podmiotem zarządzającym jest zawsze osoba, określana mianem zarządzającego (menedżera, kierownika), której władza organizacyjna wynika z wyboru lub nadania (np. przez zwierzchnika bądź właściciela firmy). Przyjęcie właścicielskiego i społecznego punktu widzenia na zarządzanie jako usługę świadczoną przez menedżerów oznacza konieczność koncentracji uwagi na zagadnieniu jakości świadczenia tej usługi.

Menedżer, dysponując zasobami organizacji, realizuje wiele wyspecjalizowanych czynności, określanych mianem funkcji zarządzania, do których zalicza się: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

Ujmując ogólnie, obiektami zarządzanymi są elementy podsystemów organizacji, tzn. elementy podsystemu celów i wartości, podsystemu społecznego, podsystemu technicznego oraz podsystemu struktury, przez które realizowane są funkcje wykonawcze organizacji jako całości. Obiekty zarządzane mogą być wyróżniane jako konfiguracje elementów różnych podsystemów organizacji na podstawie takich kryteriów, jak: kryterium zasobowe (np. zarządzanie finansami, zarządzanie wyposażeniem technicznym, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produktami, zarządzanie wiedzą), kryterium podmiotowe (np. zarządzanie stanowiskiem pracy, zarządzanie wydziałem), kryterium ekonomiczne (zarządzanie kosztami, zarządzanie płynnością finansową, zarządzanie produktywnością), kryterium logistyczne (np. zarządzanie łańcuchem dostaw), kryterium rodzajowe zadań przedsiębiorstwa (zarządzanie produkcją, zarządzanie marketingiem, zarządzanie zbytem), kryterium hierarchii zdań (zarządzanie działalnością podstawową, zarządzanie działalnością pomocniczą).

Instrumenty zarządzania, rozumiane jako zasady, metody i techniki zarządzania, to w ogólnym ujęciu wzorce o różnym stopniu uszczegółowienia, które są wykorzystywane na potrzeby realizacji funkcji zarządzania. Zasady zarządzania można uznać za kierunkowe wskazania, które są brane pod uwagę przez organizację przy rozwiązywaniu określonych problemów zarządzania (np. zasada ciągłego doskonalenia, zasada zarządzania zintegrowanego). Metody zarządzania są powtarzalnymi sposobami rozwiązywania tych problemów a techniki (narzędzia) zarządzania to określone uszczegółowione wzorce działania, wyróżniane w ramach poszczególnych metod zarządzania.

Sprzężenie informacyjne między podmiotem zarządzającym a obiektem zarządzanym jest informacyjnym wsparciem procesów podejmowania decyzji oraz procesu organizacyjnego uczenia się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zasadnicze cechy każdej decyzji podejmowanej w organizacji to możliwość wyboru oraz jej sprawczy charakter, który wyraża się w nakazywaniu pracownikom przystępowania do działania z intencją osiągnięcia zamierzonych wyników. Istotne znaczenie ma zdolność stymulacyjnego oddziaływania informacji na postawy i zachowania ludzi w organizacjach. Zróżnicowanie problemów decyzyjnych oraz potrzeba sprawnego kumulowania wiedzy w procesie organizacyjnego uczenia się wymaga posiadania przez organizację stale aktualizowanych podsystemów: gromadzenia i przechowywania danych, przetwarzania i analizy danych oraz udostępniania i przekazywania informacji o stanie obiektu zarządzanego z uwzględnieniem kontekstu jego otoczenia.

Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania są nierozłącznie związane z ciągłym podejmowaniem prób definiowania pojęcia „zarządzanie". Ponawianie tych prób pozostaje w związku z procesem ewolucji poglądów społeczno-gospodarczych i wynika nie tylko z dążeń w zakresie doskonalenia wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania różnych organizacji, ale także stanowi następstwo refleksyjnego podejścia do poznawania i kształtowania zachowań organizacji w kontekście jej wieloaspektowych związków z otoczeniem. Wskazane wyżej kategorie interpretacyjne stanowią wyraz braku „jedynie słusznego" podejścia do zrozumienia istoty zarządzania. W praktyce, akceptacja tylko określonego podejścia będzie zapewne oznaczać nieuwzględnienie innych aspektów interpretacji istoty tego pojęcia. Dlatego ważnym zagadnieniem w dążeniu do zrozumienia istoty zarządzania jest świadomość możliwości zastosowania takiego ujęcia interpretacyjnego, które ma istotną wartość i praktyczną przydatność z uwagi na istniejący kontekst sytuacyjny.

1.1.2. Cele i potrzeba zarządzania

Sprawne zarządzanie wydaje się być umiejętnością przydatną każdemu człowiekowi w jego codziennym życiu i w pracy. Dobrze jest wiedzieć, jak zarządzać swym czasem, aby uniknąć pośpiechu i związanych z tym napięć i zdenerwowania, jak zarządzać swymi zasobami, aby być samowystarczalnym, na przykład finansowo, umieć efektywnie funkcjonować w rodzinie czy pracować w zespole, potrafić skłonić, w razie potrzeby, siebie i innych do większego wysiłku. Zarządzanie sobą, innymi i wszelkimi dostępnymi zasobami stanowi zatem obszar rozważań, który może mieć istotny wpływ na realizację indywidualnych celów i postanowień życiowych.

Ponieważ żyjemy w świecie zorganizowanym, ważna jest także umiejętność zarządzania organizacjami, co w praktyce oznacza skuteczne osiąganie celów zbiorowych. Współcześnie, na zarządzanie składa się podejmowanie bardzo złożonych decyzji. Coraz częściej dotyczą one zagadnień międzynarodowych, co wymaga uwzględnienia w zarządzaniu różnorodności kulturowej oraz jej wpływu na strategie organizacyjne. Skuteczna realizacja celów organizacji globalnych zależeć będzie w dużym stopniu od kompetencji kulturowych, np. tolerancja dla innych przekonań i wartości, oraz od umiejętności myślenia strategicznego przez kierownictwo organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zarządzając, równocześnie tworzymy i poznajemy, czym są organizacje i jakie zjawiska w nich zachodzą, a następnie formułujemy zalecenia odnośnie technik i metod zarządzania. Im ściślej zdefiniujemy przy tym ich zakres obowiązywania, tym lepiej służyć one będą praktyce. Konfrontacja teorii z rzeczywistością organizacyjną wymaga bardzo precyzyjnego wskazania zakresu założeń sformułowanych w teorii organizacji. Potrzeba zarządzania wymaga więc naukowego podejścia, a to właśnie proponują nauki o zarządzaniu.

W naukach o zarządzaniu, uwzględniając cechy otoczenia i samych organizacji oraz rozwój nauki, badacze starają się odpowiedzieć na wiele nowych pytań. Odpowiedzenie na nie stanowi cel nauk o zarządzaniu. Równocześnie nauki o zarządzaniu „dążą do usamodzielnienia się i wykształcenia własnej tożsamości" [Zakrzewska-Bielawa, Trocki 2010, s. 130], co sprzyjać będzie jakości prowadzonych badań i ich adekwatności praktycznej.

1.1.3. Funkcje i zasady zarządzania

Biorąc pod uwagę cykl działania zorganizowanego, wyróżnia się w organizacji funkcje zarządzania oraz funkcje wykonawcze. W literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność zharmonizowania tych funkcji, przy czym stopień tej harmonizacji jest uzależniony od przyjętej koncepcji zarządzania (centralizacja bądź decentralizacja) oraz specyficznych warunków i charakteru samej funkcji [Lichtarski, Olszewska, Nowosielski 1997, s. 160]

Funkcje zarządzania stanowią wyspecjalizowane kategorie czynności realizowanych przez kadrę menedżerską. W literaturze przedmiotu większość współczesnych autorów wskazuje na planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę jako zasadnicze funkcje zarządzania. Następstwo tych funkcji staje się podstawą modelowania cyklu zarządzania. Prawidłowa realizacja funkcji zarządzania wymaga przestrzegania określonych reguł i norm postępowania uznawanych za zasady zarządzania[1]. W literaturze przedmiotu można wskazać na dwie tendencje w zakresie prezentacji tych zasad, a mianowicie:

1) odnoszenie zasad do poszczególnych funkcji zarządczych,
2) ogólną formę wyszczególniania zasad zarządzania, z uwzględnieniem aspektu ewolucji tych zasad.

Pierwszą funkcją w ciągu następstw funkcji zarządczych jest **planowanie**. Planowanie stanowi funkcję pierwotną w tym sensie, że wszystkie pozostałe funkcje są podporządkowane ustaleniom planistycznym i służą urzeczywistnianiu planów. Realizacja funkcji planowania oznacza ciągłą koncentrację uwagi na przewidywa-

[1] Wyszczególnienie oraz charakterystyka tych zasad jest powszechnie podawana w literaturze przedmiotu. W niniejszej publikacji najczęściej nawiązuje się do charakterystyki zasad realizacji funkcji zarządzania podanej przez Z. Martyniaka [Martyniak 1996].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

niu przyszłości organizacji. Istotą planowania jest określanie celów organizacji oraz metod ich osiągania wraz ze wskazywaniem potrzebnych zasobów oraz uporządkowanym wyszczególnieniem niezbędnych działań. Rzeczowym efektem planowania jest dokument określany mianem planu, który zawiera konkretne ustalenia zaakceptowane w procesie planowania.

Planowanie wymaga przestrzegania takich zasad, jak [Martyniak 1996, s. 18]:

- zasada konkretności; dotyczy formułowania celów w sposób operacyjny; oznacza to podawanie w formule celu konkretnych wyników, które mają być osiągnięte po zrealizowaniu celu (np. „obniżenie w II kwartale bieżącego roku kosztów zużycia energii o 15 %" zamiast ogólnej formuły celu „redukcja kosztów zużycia energii"); cele określone operacyjnie stanowią równocześnie kryteria podejmowania decyzji; operacyjne określenie celów umożliwia jednoznaczną ocenę skuteczności ich realizacji;
- zasada terminowości; odnosi się do konieczności wyznaczania terminów realizacji każdego zadania;
- zasada elastyczności; oznacza przygotowanie wariantów planu, szczególnie w odniesieniu do tych zadań, których realizacja w dużym stopniu zależy od kontekstu sytuacyjnego;
- zasada optymalnego horyzontu czasowego; jest wyrazem praktycznego podejścia do wyboru horyzontu czasu planowania w warunkach narastającej niepewności, której źródłem są liczne wieloaspektowe zmiany i ich duża szybkość rozchodzenia się.

Można wyróżnić następujące kryteria podziału planowania:

- kryterium czasowego horyzontu planowania; wyróżnia się planowanie krótko-, średnio- i długookresowe; plany krótko- i średniookresowe są w określonym stopniu zdeterminowane planami długookresowymi;
- kryterium rodzaju zasobów jako przedmiotu planowania; w ujęciu zasobowym można wskazać na planowanie zużycia energii, kosztów materiałowych;
- kryterium rodzaju działalności jako przedmiotu planowania; wskazać można takie kategorie planowania, jak planowanie zaopatrzenia, produkcji, zbytu; w nawiązaniu do procesów nowocześnie rozumianego łańcucha tworzenia wartości [Kaplan, Norton 2001, s. 99] — planowanie procesów innowacyjnych, planowanie procesów operacyjnych oraz planowanie procesu obsługi posprzedażnej;
- kryterium znaczenia i stopnia odwracalności podejmowanych decyzji[2]; wyróżnia się planowanie strategiczne, taktyczne oraz operacyjne;
- kryterium zakresu planowania; są plany ogólne oraz plany szczegółowe; plany szczegółowe stanowią narzędzie realizacji planów ogólnych.

W literaturze przedmiotu wyróżnianie planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego jest również wiązane z hierarchią ustalania celów organizacji i pozio-

[2] Wyróżnienie planowania strategicznego na podstawie tego kryterium jest wyrazem poglądów R.L. Ackoffa, który istotę planowania strategicznego wiąże z długotrwałością i trudnością odwracania skutków realizacji decyzji strategicznych [Lichtarski, Olszewska, Nowosielski 1997, s. 173].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

mów zarządzania organizacją. Planowanie strategiczne ukierunkowane jest na opracowanie strategii i jest działaniem zarządczym najwyższego kierownictwa. Istotę strategii określa przykład często przytaczanej definicji, którą podaje M.J. Hatach — „Strategia to zaplanowane działanie kierownictwa najwyższego szczebla, mające na celu wywarcie wpływu na wyniki działań organizacji w następstwie kierowania stosunkami organizacji z jej otoczeniem" [Hatach 2002, s. 111]. Plan strategiczny jest opracowaniem, które dotyczy sposobów realizacji misji i zasadniczych celów organizacji. Planowanie operacyjne odgrywa rolę podsystemu wykonawczego w systemie planowania i służy wdrażaniu strategii. Polega na opracowaniu, na podstawie ustaleń strategicznych, średnio- i krótkoterminowych celów i zadań organizacji oraz sposobów i zasobów niezbędnych do ich realizacji z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego. Planowanie operacyjne powinno być postrzegane jako proces o szczególnej wrażliwości na zmiany w otoczeniu i szybkość ich zachodzenia. Plany operacyjne są przygotowywane w ujęciu rzeczowym jako plany programów, projektów czy procedury, a następnie przedstawiane w postaci budżetów jako plany finansowe.

Planowanie, będąc intelektualnym wkładem w budowanie zamierzeń i celów organizacji oraz określanie sposobów ich realizacji, stanowi podstawę do podjęcia działań w ramach funkcji organizowania. **Funkcja organizowania** sprzęga wszystkie zaplanowane zadania przez stworzenie odpowiednich jednostek organizacyjnych, wyposażenie ich we właściwe zasoby, kompetencje i uprawnienia dyspozycyjne oraz zbudowanie systemu komunikacji między tymi jednostkami. Realizacja funkcji organizacyjnej wymaga przestrzegania niżej wymienionych zasad [Martyniak 1996, s. 20–24].

- Zasada podziału pracy — stanowi zalecenie wprowadzania specjalizacji przez dzielenie zadań na części i łączenie ich w jednorodne działania, których realizacja jest powierzana odpowiednim specjalistom.
- Zasada koncentracji — wskazuje na konieczność prowadzenia jednorodnych działań w jednym miejscu.
- Zasada harmonizacji — stanowi wyraz dwóch zaleceń: zalecenia optymalnego doboru zasobów pracy z uwagi na przyjmowane kryterium tego doboru (często jest to kryterium kosztów) oraz zalecenia minimalizacji strat czasu podczas realizacji działań (wymagane jest ustalenie terminów rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych działań w procesie ich sekwencyjnej realizacji).
- Zasada specjalizacji — polega na grupowaniu stanowisk w procesie tworzenia struktury organizacyjnej, co może prowadzić do specjalizacji technologicznej (gdy za kryterium grupowania przyjęto podobieństwo działań wykonawczych) bądź specjalizacji przedmiotowej (gdy kryterium grupowania stanowią przedmioty działalności).
- Zasada hierarchii i rozpiętości kierowania — oznacza tworzenie tzw. piramidy organizacyjnej, której wierzchołek stanowi naczelne kierownictwo, a podstawę — bezpośredni wykonawcy.
- Zasada najkrótszej drogi — przestrzeganie tej zasady oznacza zapobieganie wydłużaniu drogi przekazu informacji w ramach kontaktów służbowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- Zasada delegowania uprawnień — jest podstawą decentralizacji, która polega na przekazywaniu uprawnień decyzyjnych do miejsc, w których dokonuje się realizacja działań.
- Zasada współmierności uprawnień i odpowiedzialności — oznacza, że przekazanie uprawnień do podejmowania decyzji jest równoznaczne z przyzwoleniem na te działania, których konieczność realizacji wynika z podejmowanych decyzji.
- Zasada wyjątku — zgodnie z nią przedmiotem zatwierdzania przez wyższy szczebel zarządzania powinny być tylko odstępstwa od zleceń otrzymywanych przez niższe szczeble w ramach delegowania uprawnień.

Motywowanie to funkcja zarządzania, której zasadniczym przeznaczeniem jest wywieranie wpływu przez kierującego (menedżera) na zachowania członków organizacji przez stosowanie określonych systemów motywacyjnych. Istotą tych systemów jest ich szczególna moc sprawcza wywoływania pożądanych zachowań osób kierowanych, zgodnych zarówno z wolą kierującego, jak i kierowanego. Motywowanie sprawia, że członkowie organizacji są skłonni podejmować się realizacji celów organizacji i skutecznie je urzeczywistniać. Motywowanie jest działaniem, które w szczególny sposób koncentruje się na potrzebach ludzi. Rozpoznanie tych potrzeb służy budowaniu systemu motywacyjnego, przez który następuje oddziaływanie na zachowania ludzi w organizacjach. System motywacyjny stanowią określone bodźce, które można wyróżniać jako bodźce pozytywne oraz negatywne. Bodźce pozytywne to te, które kojarzą się członkom organizacji z możliwościami zaspokajania ich indywidualnych i zespołowych potrzeb i mogą być zachętami materialnymi (np. spodziewany wzrost płacy, nagrody rzeczowe, premie) oraz niematerialnymi (wyróżnienie, poczucie satysfakcji, możliwość rozwoju zawodowego). Bodźce negatywne, którymi są ostrzeżenia i formalne kary, mają skłaniać członków organizacji do niepodejmowania bądź zaniechania niewłaściwych zachowań.

Moc sprawcza, jako cecha działań składających się na funkcję motywowania, czyni z tej funkcji zarządzania narzędzie wyzwalania energii organizacji.

Funkcja kontrolna stanowi logiczne następstwo planistycznego przygotowania i urzeczywistniania realizacji celów organizacji. Kontrola stanowi ostatni etap ciągu logicznie uporządkowanych działań określonych przez H.L. Le Châteliera jako „cykl organizatorski". Jak podkreśla Z. Mikołaczyk [Mikołaczyk 2003, s. 60], model tego cyklu również współcześnie jest wykorzystywany jako *podstawa propozycji metodycznych w rozwiązywaniu problemów*. Według H.L. Le Châteliera strukturę cyklu organizatorskiego tworzą:

- postawienie jasnego i ściśle określonego celu,
- zbadanie środków i warunków, które trzeba zastosować, aby postawiony cel osiągnąć,
- przygotowanie środków i warunków uznanych za niezbędne do zastosowania,
- wykonanie zamierzonej czynności stosownie do opracowanego planu,
- kontrola wyników i wyciągnięcie z niej wniosków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W ujęciu cyklu organizatorskiego, kontrola skupia się na przeszłości i sprowadza się do porównywania realizacji z ustalonymi wzorcami jej przebiegu oraz przedstawiania wniosków wynikających z tych porównań. W ramach funkcji kontrolowania dokonywana jest rejestracja osiąganych wyników oraz porównywanie tych wyników z planem. Zaistniałe odchylenia są badane i w zależności od potrzeb są podejmowane decyzje o korygowaniu ustaleń planistycznych, organizacyjnych czy odnośnie motywacji.

Niżej zostały przedstawione możliwe systemy kontroli [Bratnicki 1998, s. 151].

1. System kontroli operacyjnej dotyczy procesów realizacji celów organizacji i ten system tworzą następujące rodzaje kontroli:
   - kontrola prewencyjna (poprzedza proces realizacji i polega na sprawdzeniu zasadności ustaleń planistycznych),
   - kontrola bieżąca (przeprowadzana jest w trakcie realizacji i opiera na zasadzie sprzężenia zwrotnego),
   - kontrola końcowa (ma miejsce po zakończeniu realizacji i polega na porównaniu uzyskanych wyników z wielkościami zadanymi).
2. System kontroli organizacyjnej, na który składa się kontrola biurokratyczna (tj. kontrola prowadzona za pomocą formalnie ustalonych reguł postępowania) oraz kontrola angażująca pracowników. Kontrola angażująca pracowników wykorzystuje możliwość prowadzenia kontroli przez system wartości organizacyjnych i zachowania samokontrolne (kontrola społeczna) oraz możliwość wykorzystania otwartych dialogów skoncentrowanych na strategicznych wyzwaniach (kontrola przedsiębiorcza).
3. Strategiczny system kontroli tworzą następujące typy kontroli: strategiczny nadzór, strategiczna kontrola realizacji oraz strategiczna kontrola założeń. Nadzór strategiczny jest związany z ciągłym identyfikowaniem wieloaspektowych zmian w otoczeniu organizacji z intencją możliwie wczesnego wykrywania zagrożeń strategicznych. Strategiczna kontrola założeń dotyczy badania zasadności planów strategicznych a strategiczna kontrola realizacji towarzyszy wdrażaniu strategii.
4. System kontroli zintegrowanej — zespolone ujęcie kontroli organizacyjnej oraz kontroli menedżerskiej (tj. kontroli prowadzonej za pomocą systemu planowania i kontroli), której znaczenie jest wiązane z zarządzaniem zmianami organizacyjnymi.

Zasady wykonywania funkcji kontrolnej są następujące:

- zasada korygowania — wymaga prowadzenia kontroli w trybie dynamicznym, a nie w trybie statycznym; kontrola dynamiczna oznacza nie tylko identyfikowanie odchyleń (co jest cechą kontroli statycznej), ale także wskazywanie i podejmowanie działań korygujących;
- zasada natychmiastowości — oznacza konieczność możliwie szybkiego identyfikowania odchyleń oraz reagowania na te odchylenia;
- zasada elastyczności — stanowi wymóg dostosowywania się systemu kontroli do funkcjonowania w warunkach, w których pojawiają się niedociągnięcia;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- zasada obiektywności — jest wymogiem prowadzenia kontroli na podstawie obiektywnych wzorców i norm (w ujęciu ilościowym i jakościowym);
- zasada selektywności — jest zaleceniem prowadzenia kontroli przede wszystkim w odniesieniu do tych czynników, które są najważniejsze dla sukcesu organizacji.

1.1.4. Procesy informacyjno-decyzyjne zarządzania

Nieodłączny czynnik zarządzania, decydowanie, jest rozpatrywany jako złożony proces informacyjno-decyzyjny zarządzania, tzn. taki, w którym decyzja jest wynikiem wykorzystania przez decydenta bazowych informacji i sama również stanowi rodzaj informacji lecz o sprawczym charakterze.

W ujęciu ogólnym, podstawowe fazy procesu informacyjno-decyzyjnego to [Mynarski 1981, s. 169]:

- rozpoznanie sytuacji decyzyjnej,
- przetworzenie informacji pod kątem decyzyjnym,
- wybór wariantu decyzyjnego i jego przekazanie do realizacji.

Z uwagi na potrzeby praktyki zarządzania ma miejsce tendencja do bardziej szczegółowego ujmowania struktury przebiegu procesu informacyjno-decyzyjnego w organizacji i wyszczególniania jego subprocesów. Ogólną charakterystkę tych subprocesów przedstawiono poniżej.

Rozpoznanie sytuacji decyzyjnej. Sytuacja decyzyjna jest definiowana jako stan rzeczy, który wywołuje potrzebę podjęcia decyzji i towarzyszy procesowi jej podejmowania [Encyklopedia organizacji i zarządzania 1981, s. 520]. Rozpoznawanie sytuacji decyzyjnej jest możliwe dzięki dysponowaniu odpowiednimi informacjami, które dotyczą nie tylko stanu samej organizacji i jej podsystemów, lecz także pochodzą z otoczenia organizacji. Te ostatnie dzieli się na:

- informacje mikrośrodowiskowe — odnoszą się do uczestników zewnętrznego łańcucha tworzenia wartości, do których zalicza się klientów, dostawców, dystrybutorów, podwykonawców, właścicieli kapitału (te podmioty określa się mianem interesariuszy ekonomicznych); informacje mikrośrodowiskowe dotyczą również konkurentów, lokalnej społeczności oraz stanu lokalnego środowiska naturalnego;
- informacje makrośrodowiskowe — obiektami tej kategorii informacji jest postęp technologiczny, polityka gospodarcza państwa, ustawodawstwo, demografia oraz sfera kultury i nauki.

Biorąc pod uwagę sytuację decyzyjną oraz skutki decyzji, można mówić o podejmowaniu decyzji w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Podejmowanie decyzji w warunkach pewności jest wyborem zdeterminowanym i ma miejsce wtedy, gdy znana jest zarówno sytuacja decyzyjna, jak i skutki samej decyzji. Ryzyko przy podejmowaniu decyzji oznacza wybór przybliżony i występuje wtedy, gdy znana jest sytuacja decyzyjna lecz skutki decyzji mogą być określone tylko z pewnym praw-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

dopodobieństwem. W przypadku niepewności, wybór ma charakter przypadkowy, bowiem nie jest znana sytuacja decyzyjna oraz skutki decyzji.

Pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji. Przez te procesy buduje się i utrzymuje funkcjonowanie systemu informacyjnego, którego przeznaczeniem jest ciągłość wspierania procesu podejmowania decyzji. System informacyjny można „określić jako wielopoziomową strukturę, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji wejścia na pożądane informacje wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli" [Kiesilnicki, Sroka 1999, s. 19]. Elementy systemu informacyjnego to [Kiesilnicki, Sroka 1999, s. 19]:

- zbiór podmiotów, które są użytkownikami systemu,
- zasoby informacyjne, tzn. zbiór informacji o sferze realnej czyli o jej stanie i zachodzących w niej zmianach,
- zbiór narzędzi technicznych stosowanych w procesie pobierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i wydawania informacji,
- zbiór rozwiązań systemowych stosowanych w danej organizacji, a więc stosowana formuła zarządzania (scentralizowana, rynkowa),
- zbiór metainformacji, czyli opis systemu informacyjnego i jego zasobów informacyjnych,
- relacje między poszczególnymi zbiorami.

Proponowanie wariantów decyzyjnych. Proces ten opiera się na zasadzie myślenia wielowariantowego, która zakłada dla każdej sytuacji decyzyjnej przewidywanie co najmniej trzech możliwych wariantów (myślenie alternatywne odnosi się do wskazania dwóch wariantów decyzji).

Analizowanie wariantów decyzyjnych. W realizacji tego procesu wykorzystuje się zasadę wielokryterialnej oceny, która postuluje kierowanie się różnymi kryteriami przy ocenie wykonalności decyzji. Do kryteriów tych można zaliczyć kryteria techniczne, zasobowe, ekonomiczne (również oceny opłacalności ekonomicznej), prawne, organizacyjne, etyczne oraz kulturowe.

Wybieranie decyzji. Dla tego procesu istotna jest zasada ograniczonej racjonalności, która zwraca uwagę na dwie kategorie decyzji: decyzje optymalne oraz decyzje zadowalające. W powszechnej opinii, podejmowanie decyzji optymalnych jest bardzo utrudnione z powodu niemożliwości poznania wszystkich wariantów decyzyjnych i ich skutków oraz subiektywności samego decydenta. Należy tutaj wskazać różne rodzaje ograniczenia racjonalności, a mianowicie ograniczenia poznawcze, motywacyjne, kompetencyjne i osobowościowe.

Przekazanie do realizacji wybranego wariantu decyzji. W tym procesie decyzja jest traktowana jako informacja sprawcza, która stanowi dla decydenta podstawę do dalszego wydawania odpowiednich poleceń wykonawcom, gromadzenia zasobów i określania przebiegu działań. Istotne znaczenie ma doprowadzenie do tego, aby wykonawcy poczuli się odpowiednio umotywowani i w pełni zrozumieli to, czego się od nich oczekuje w związku z realizacją decyzji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Biorąc pod uwagę cel procesu informacyjno-decyzyjnego, którym jest dostarczanie informacji na potrzeby podejmowania decyzji, można wyszczególnić następujące typy strumieni informacji [Olszak 2000, s. 27]:

- informacje tworzone przez samą organizację z przeznaczeniem:
  - — na własne potrzeby,
  - — dla otoczenia;
- informacje zwrotne wynikające z poprzednich decyzji — wpływają na następne postanowienia;
- informacje antycypujące — pozwalają na perspektywiczne myślenie oraz przewidywanie przyszłych skutków działań.

Traktowanie informacji jako czynnika ograniczania niepewności przy podejmowaniu decyzji wymaga przestrzegania takich zasad, jak:

- zasada selekcji; postuluje konieczność dysponowania informacjami istotnymi z punktu widzenia danego problemu decyzyjnego;
- zasada wiarygodności; wymaga, aby informacje były prawdziwe; błędy informacyjne mogą być spowodowane niewłaściwym doborem i przetwarzaniem danych, złą interpretacją czy celowym przekłamaniem;
- zasada aktualności; nakazuje szybkość zarówno w dostępie do źródeł informacji, jak i w ich przetwarzaniu oraz udostępnianiu.

1.2. Nauka o zarządzaniu

1.2.1. Kształtowanie się nauki o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej

Wyodrębnienie w nauce konkretnej dyscypliny naukowej możliwe jest wówczas, gdy istnieją po temu konkretne potrzeby społeczne, potrafimy wskazać jej przedmiot badań (określona klasa obiektów lub zjawisk) i cele, które realizuje dana nauka, istnieją teorie (spójne i pełne zespoły twierdzeń odnośnie powiązań między zjawiskami; koncepcje naukowe) wyjaśniające i pozwalające przewidywać obserwowaną rzeczywistość oraz metody, umożliwiające badania naukowe dotyczące interesującego nas przedmiotu badań[3].

W naukach, przez wiele lat określanych w Polsce jako nauka (nauki) o organizacji i zarządzaniu, a obecnie oficjalnie klasyfikowanych jako nauki o zarządzaniu, mimo iż nikt dziś nie podważa potrzeby ich rozwijania, brakuje jednak ścisłości w definiowaniu zjawisk, występuje dowolność w ich klasyfikowaniu oraz zbyt duża łatwość uogólniania koncepcji czy modeli bez ich rzetelnej weryfikacji empiryczn-

[3] „Dyscyplina naukowa to doniosła społecznie, ukształtowana i wyodrębniona ze względu na przedmiot i cel badań lub kształcenia część nauki w znaczeniu instytucjonalnym uznana za podstawą jednostkę jej klasyfikacji" [Krzyżanowski 1995, s. 130]. Bielski uważa, że nie można dziś mówić o zarządzaniu jako o jednej dyscyplinie, ale o grupie nauk organizacji i zarządzania [Bielski 2004].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nej [Sudoł 2007]. Sam przedmiot, cel, zakres i metody nauk zarządzania nie są jednoznacznie zdefiniowane [Suszyński 2010, s. 32]. Dojrzewaniu tych nauk towarzyszy zatem wiele kontrowersji i dyskusji nad koncepcjami, metodami, programami nauczania czy prowadzonymi badaniami. Przedparadygmatyczna faza rozwoju tej dziedziny nauki umożliwia traktowanie jej w naszym kraju jako części nauk ekonomicznych i humanistycznych w przeciwieństwie do samodzielnego traktowania dyscypliny *management* czy *management science* w krajach anglosaskich [Sudoł 2007].

Nauki o zarządzaniu odznaczają się tożsamością pozwalającą na ich wyróżnienie spośród innych dziedzin nauki. Rozwojowi tej dyscypliny naukowej towarzyszy kształtowanie się „ducha korporacyjnego". Instytucjonalizacja, czyli w uproszczeniu tworzenie podstawowych struktur mających chronić i rozwijać wiedzę w zakresie organizacji i zarządzania, powstała pod wpływem utalentowanych przedstawicieli nauk (strażników etosu nauki) wyjaśniających funkcjonowanie organizacji i prowadzących w tym obszarze badania oraz profesjonalizacji środowisk naukowych. W nauce światowej już w końcu XIX wieku wyodrębniono instytucje naukowe, a następnie szkoły wyższe, powszechnie akceptowane programy dydaktyczne, podręczniki i czasopisma naukowe dotyczące organizacji. Organizowane są tam konferencje i kongresy, które pozwalają na ocenianie dorobku badaczy i wymianę myśli. Liczne stowarzyszenia i towarzystwa profesjonalnie wspomagają transfer wiedzy do praktyki. Badacze organizacji na świecie, zastanawiając się nad przyszłością nauk o zarządzaniu, wskazują na potrzebę badania organizacji w sposób użyteczny dla praktyki i poprawny metodologicznie. Toczą się także dyskusje nad umiędzynarodowieniem badań (dotyczy to także tematów prac doktorskich), co umożliwi globalne upowszechnianie ich wyników (korzystanie z baz danych).

1.2.2. Multidyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu

W Polsce, nauki o zarządzaniu przechodziły różne etapy instytucjonalizacji [Sobczak 2009, s. 58], a obecnie stanowią część nauk ekonomicznych[4]. W miarę dojrzewania zmieniała się ich nazwa: od nauk o organizacji i zarządzaniu do nauk o zarządzaniu. Szczególną cechą tych nauk jest ich multidyscyplinarny charakter. Wynika to z faktu, że na dorobek tych nauk składają się różne szkoły i kierunki wypracowane przez: psychologię, socjologię, antropologię, cybernetykę, politologię, ekonomię, naukowe zarządzanie i klasyków badań nad organizacjami. Siła tych nauk tkwi właśnie w różnorodności. Złożone sytuacje organizacyjne wymagają bowiem wszechstronnej diagnozy problemów organizacyjnych i kumulacji wiedzy w zakresie zarzą-

[4] Według Koźmińskiego [Koźmiński 2008] „nauki i zarządzaniu nie osiągnęły jeszcze statusu odrębnej dziedziny wiedzy".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

dzania. Środowiska związane z nauczaniem i badaniem organizacji i zarządzania, chcąc wzmocnić znacznie tej tematyki, dążą do wyodrębnienia nauk o organizacji i zarządzaniu w samodzielną dyscyplinę naukową, zachowując jej multidyscyplinarny charakter[5].

Już samo pojęcie organizacja jest wystarczająco „bogate", aby włączyć w analizę jej problemów interdyscyplinarne zespoły badawcze. Wywodzi się ono z greckiego języka *organon*, co znaczy narzędzie[6]. Organizacja, w ujęciu klasycznym ma więc wydźwięk instrumentalny, pragmatyczny. Jej celem jest porządkowanie działań (do tego służą struktury) na rzecz osiągania wspólnych celów. Organizacje można także postrzegać jako systemy otwarte (powiązane zbiory elementów technicznych i społecznych) tworzone i rozwijane przez ludzi, wykorzystujących techniki i narzędzia do realizacji zadań i zbiorowych celów[7].

Współcześnie podkreśla się, że organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie [Morgan 1997, s. 399]. Jeżeli, już w trakcie studiów, nie uświadomimy sobie tej złożoności i różnorodności, nie będziemy w stanie wyjaśnić później fenomenu sprawnego organizowania działań ludzkich dla osiągania wspólnych celów. Nasze analizy będą zbyt uproszczone a wskazywane sposoby doskonalenia działań nieadekwatne do rzeczywistości organizacyjnej. Myślenie o organizacji wymaga zatem wyobraźni i kreatywności, a nie formalizmu i rutyny.

W najbardziej popularnym podręczniku na temat zarządzania [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 10] jego redaktorzy naukowi piszą w tym kontekście, że funkcją ich podręcznika jest „ukształtowanie praktycznej 'wyobraźni organizacyjnej' umożliwiającej prawidłową identyfikację problemów z zakresu zarządzania oraz samodzielne opracowywanie różnorodnych scenariuszy ich rozwiązywania" i dalej wyjaśniają, że „wyobraźnia organizacyjna" czyli „umiejętność identyfikacji tych problemów, szans i zagrożeń, własnych sił i słabości wynika z wiedzy, doświadczenia i intuicji". Rozwijając kompetencje menedżerskie inżyniera, trzeba zatem zwrócić specjalną uwagę na analizę przypadków dotyczących sytuacji, w których będą oni odgrywać swoje role i rozwiązywać problemy organizacyjne, wykorzystując wiedzę na temat teorii organizacji i metod zarządzania.

Konieczność kształtowania „wyobraźni organizacyjnej" czy, jak powiedziałby Morgan [Morgan 1997], „myślenia obrazami", wzmacnia fakt, że organizacje są przewidywalne i równocześnie nieprzewidywalne, co zwiększa niepewność organizacyjną [Masłyk 1985]. Organizacja jako przedmiot badań socjologicznych różni się od organizacji traktowanej często jako system techniczny (podejście mechaniczne), system, który w wyniku przyjętych założeń konstrukcyjnych funkcjonuje w sposób przewidywalny, umożliwiający projektowanie optymalnych procesów sterowania.

[5] „Cechą charakteryzującą sposób uprawiania nauk o zarządzaniu organizacjami jest wieloaspektowość postrzegania i odczytywania rzeczywistości" [Krzyżanowski 1995, s. 55].

[6] Bolesta-Kukułka pisze, że słowo organizacja pochodzi od grec. *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 45].

[7] Inne sposoby definiowania organizacji Czytelnicy poznają w dalszej części podręcznika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Organizacje jako systemy społeczne są mniej przewidywalne, co wiąże się między innymi z dążeniem ludzi do osiągania celów satysfakcjonujących ich potrzeby a nie — optymalnych z punktu widzenia organizacji.

Realizacja celów wspólnych wymaga więc zaprojektowania mechanizmów koordynacji i świadomej kooperacji. Nawet duża staranność „konstruktorów" organizacji nie wyeliminuje jednak błędów w zarządzaniu organizacjami. Decyzje składające się na zarządzanie podlegają bowiem wielu ograniczeniom psychologicznym, społecznym czy technicznym. Stąd badaniem organizacji i możliwości ich doskonalenia zajmowali się w przeszłości i obecnie przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych. Rekonstrukcja proponowanych przez nich założeń badawczych i sposobów wyjaśniania zjawisk organizacyjnych pozwala na odtworzenie i uporządkowanie myślenia o organizacjach w różnych okresach życia społecznego i fazach tworzenia bogactwa narodów.

Nie ma jednej najlepszej drogi dotarcia do celu. Teorii i metod związanych z rozumieniem organizacji i zarządzania jest bardzo wiele. Powstają zatem pytania: Czy wszystkie koncepcje naukowe są równie ważne? Które z nich powinny stać się częścią programu studiów akademickich na kierunku zarządzanie? Czy istnieje jakiś kanon wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania niezbędny dla inżyniera?

Odpowiadając na te pytania, należy przypomnieć, że granice i standardy wiedzy przekazywanej studentom wyznaczają środowiska akademickie, których przedstawiciele zajmują się, oprócz nauczania, także badaniami i doradzaniem. Wielu z nich rozwija koncepcje intelektualne w obszarze organizacji i zarządzania oraz ocenia przydatność dla praktyki powstających teorii organizacji i metod zarządzania. Ich przemyślenia zawarte są w podręcznikach akademickich z danej dziedziny wiedzy. Niektóre z przedstawianych przez nich teorii i metod stają się z biegiem czasu niezwykle popularne, co między innymi świadczy o tym, że odpowiadają one na zapotrzebowanie praktyki. Inne koncepcje, często modne, ale budzące krótkotrwałe zainteresowanie, są wyrazem komercjalizacji zarządzania (przekształcanie wiedzy w produkt handlowy)[8].

Podstawowym kanonem wiedzy w naukach o organizacji i zarządzaniu są teorie klasyczne. Określa się je tak, ponieważ mają wartość dla nowych generacji studentów, badaczy i praktyków. Drucker [Drucker 1954] zauważał w tym kontekście nieco żartobliwie, że zaufanie do naukowego zarządzania może być największym wkładem Amerykanów w myślenie społeczeństw zachodnich od czasów *Pism Federalistów*[9]. Tak jak nie można zbudować statku kosmicznego bez znajomości praw Newtona, tak nie można także zaprojektować funkcjonowania organizacji bez znajomości zasad sformułowanych przez Taylora i Fayola [Shafritz, Ott 1987]. Pamiętają o tym współcześni konstruktorzy podziałów szkół w organizacji i zarządzaniu, mimo

[8] „Hity" zarządzania przedstawia K. Zimniewicz [Zimniewicz 2007, s. 30].

[9] *Pisma Federalistów (The Federalist Papers)* to seria 85 artykułów dotyczących ratyfikacji konstytucji Stanów Zjednoczonych. Z tej liczby 77 zostało opublikowanych pod nazwą *The Federalist* w pismach „The Independent Journal" i „The New York Packet" między październikiem 1787 r. a listopadem 1788 r., 8 pozostałych zaś ukazało się w dwóch tomach z 1788 r. opracowanych przez J.I.A. McLeana.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

iż wybory kryteriów wyróżniania szkół stają się coraz trudniejsze i bardziej osobiste. Szkoły grupują spójne, zgodne teorie i teoretyków, którzy są lojalni wobec siebie oraz regularnie odnoszą się do swych prac, cytując je i omawiając.

W przeszłości, w zależności od przyjętych kryteriów, przedstawiano różne szkoły i kierunki badawcze w naukach o organizacji i zarządzaniu. Wyróżniano między innymi klasyczne, psychologiczne i nowoczesne teorie organizacji [Doktór 1976]. W rozwoju tych nauk był także okres opisywany jako dżungla organizacyjna [Koontz 1961].

Obserwując koncepcje i szkoły powstałe w naukach organizacji i zarządzania na przestrzeni lat, możemy generalnie wyróżnić dwa podejścia do wyjaśniania zjawisk organizacyjnych. Są to podejścia: mechaniczne i organiczne [Burns, Stalker 1961]. W prezentowanej książce uwzględniamy je w nurcie mechanistyczno-praktycznym i społeczno-organicznym, wzbogacającym wymienione podejścia o społeczny i praktyczny wymiar organizacji. Nurty powyższe zostały wyodrębnione ze względu na wyzwania społeczno-organizacyjne, na które stanowią one odpowiedź, a zwłaszcza na sposób budowania przez ich przedstawicieli ładu organizacyjnego umożliwiającego sprawne działanie i skuteczną realizację celów a także ze względu na sposób definiowania organizacji, język opisu jej problemów i określenie, czemu organizacje służą i za pomocą jakich narzędzi nimi zarządzać (co to są organizacje, dlaczego powstają, jak nimi zarządzać).

Szczególny wkład w rozwój teorii organizacji ma tu zwłaszcza psychologia i socjologia organizacji [Masłyk-Musiał 1996]. Wynika to z faktu, iż organizacje są tworami ludzkimi. Mają one charakter obiektywny, ale zarazem subiektywny. Istnieją nie tylko w rzeczywistości, ale także w naszej świadomości (obrazy, wizje), zaspokajając ludzkie potrzeby, a zwłaszcza potrzeby w zakresie utrzymania porządku społecznego i rozwoju.

W nurt pierwszy wpisane są koncepcje tzw. inżynierskie: naukowego zarządzania, klasyczne teorie organizacji, podejście cybernetyczne, informatyczne, ilościowe, prakseologiczne i różne współczesne wersje zmechanizowanego podejścia, np. neotayloryzm. Do nurtu drugiego zaliczamy koncepcje psychologiczno-społeczne traktujące organizacje jako otwarte systemy społeczne zdolne do adaptacji i zaspokajania potrzeb własnych i społecznych, a więc szkoły: kultury organizacyjnej, polityki i dominacji oraz postmodernizmu symbolicznego. Oba te nurty łączy szkoła zmian organizacyjnych grupująca niezwykle kreatywnych badaczy zaangażowanych w praktykę doradczą.

Zakładając, że porządkowanie wiedzy ułatwia jej przyswajanie, dokonano następującego podziału szkół organizacji i zarządzania[10]: klasyczne, neoklasyczne, behawioralne, modernizmu strukturalnego, systemowo-sytuacyjne, polityki i domi-

[10] K. Obłój [Obłój 1986, s. 9] pisze, iż „ewolucja organizacji jest przedstawiana w postaci trzech rund, rozumianych jako okresy, w których organizacje tworzyły rozwiązania dominujących problemów". Są to rundy: wzrostu (rozwiązania klasyczne), zróżnicowania (dostosowania sytuacyjne) i rozwoju (gra o autonomię).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nacji organizacyjnej, kultury organizacji, zmian, postmodernizmu symbolicznego. Podział ten zawiera zarówno teorie wyjaśniające, dlaczego ludzie zachowują się tak a nie inaczej w organizacji —mikroperspektywa, jak i teorie wyjaśniające zachowania organizacji — makroperspektywa. Nawiązują one do korzeni wiedzy o organizacji, filtrowanych przez dyscyplinę naukową (socjologia, psychologia, cybernetyka itp.), w ramach której powstawały teorie organizacji, do częstości odwoływania się do nich i cytowania oraz do gwałtowności krytyki (siła ataków), którą wywołały one w środowiskach naukowych na przestrzeni lat.

1.2.3. Teoria i praktyka w nauce o zarządzaniu

Zastanawiając się nad przyszłością organizacji, można wyobrazić sobie scenariusz katastroficzny jej rozwoju, w którym tracimy tożsamość organizacyjną i możliwość sterowania organizacjami, oraz scenariusz optymistyczny, w którym mamy wpływ na to, co dzieje się w organizacjach i możemy, identyfikując się z nimi, zmieniać je na lepsze z punktu widzenia ich roli w zaspokajaniu potrzeb społecznych. To, który scenariusz przybierze realne kształty, zależy zarówno od wniosków wyciągniętych z analizy przeszłości, jak i od umiejętności oraz możliwości badania teraźniejszości.

Określenie przyszłości organizacji wymaga zatem zrozumienia jej przeszłości i nadziei, a może nawet wiary, że coś może zmienić się na lepsze w naszym życiu i w życiu świata dzięki organizacjom — stanowiącym instytucje kluczowe dla życia społecznego. Organizacje, aby trwać, muszą więc być potrzebne, muszą umieć dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia, zmieniając przy tym często swoją formę, a przy tym zachowując tożsamość, atrybut pozwalający równocześnie na ciągłość i rozwój organizacji. Nauki organizacji i zarządzania, aby były przydatne, muszą natomiast utrwalać swój akademicki charakter, kształcić metodologicznie sprawnych badaczy, a także nie dopuszczać do powstawania luki między teorią a praktyką w zarządzaniu.

Rozmywanie granic organizacyjnych, ciągłe zmiany i rosnąca niepewność zarządzania — z tymi zjawiskami przyjdzie się zmierzyć badaczom w przyszłości określanej jako era arytmii. Będzie to od nich wymagało większej kreatywności, ale także większego niż dotychczas wyczulenia na związki występujące między teorią a praktyką zarządzania. Będą oni musieli uczyć się zarządzać, nie jak dotychczas nadmiarem, ale coraz częściej ograniczeniami zasobów zarówno materialnych, jak i intelektualnych.

Analiza problemów powstających na styku teorii i praktyki organizacyjnej może ułatwić odpowiedzi na wiele pytań dotyczących tego, jak ograniczyć w organizacji realizację, wspomnianego wcześniej, scenariusza katastroficznego. Wymienić tu można, w ślad za innymi badaczami, pytania o to: jak przełamać inercję ograniczającą zdolność manewrową organizacji, jak ustrzec ją przed dryfowaniem, czy też jak zarządzać tożsamością w warunkach niepewności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Współcześni badacze organizacji coraz częściej odpowiadają na nie, odwołując się do zasobowego ujęcia przewagi konkurencyjnej, czyli do tzw. potencjalizacji, rozumianej jako akumulacja kapitału społecznego. Koncepcje, do których tu nawiązuję, takie jak: budowanie zaufania [Kanter 2004], kultura otwartości [Finkelstein 2003] czy koncepcja młodości organizacji [Masłyk-Musiał (red.) 2006] zawierają instrumenty wspomagające wzrost potencjału organizacyjnego. Mają więc one walor praktyczny, co dla nauk stosowanych[11], jakimi są nauki o organizacji i zarządzaniu, jest po prostu niezbędne.

Badacze organizacji chyba nigdy nie byli zadowoleni ze swoich osiągnięć w zakresie rozwiązywania problemów praktycznych. Ich niezadowolenie stanowiło istotny motor rozwoju tych nauk. Obecnie sądzi się, że w naukach organizacji i zarządzania teoria coraz częściej rozmija się z praktyką, a proponowane do niedawna reguły sprawnego zarządzania i efektywnej organizacji nie wydają się być adekwatne do sytuacji, w których działają współczesne firmy i instytucje. Reguły te, zamiast porządkować życie organizacji i redukować niepewność, coraz częściej ją wzmacniają i dezorganizują działania firm. Dzieje się tak między innymi dlatego, że koszty i bariery (na przykład dostęp do danych w firmach), z którymi ma się do czynienia, prowadząc badania, kierują uwagę uczonych ku teorii. Powstają więc nowe, eleganckie pod względem formalnym, koncepcje teoretyczne, niemające wiele wspólnego z praktyką doskonalenia organizacji.

Tę nieadekwatność Koźmiński [Koźmiński 2004] nazywa rajem utraconym. Uważa on, że bezpowrotnie minął złoty wiek stabilizacji i należy zapomnieć o praktykach z tego okresu. Podobnie jak wielu innych badaczy zjawiska rozwoju organizacyjnego, sądzi on, że świat organizacji wymaga odwrotu od formalizacji i predeterminacji.

Czy więc organizacje mają poddać się niekontrolowanej fali zmian? Jak mają zachowywać się w związanej z nią, zapowiadanej przez uczonych, sytuacji „szoku przyszłości”[12] czy w sytuacji kryzysów? Poszukując odpowiedzi na te pytania, badacze wskazują na nowe paradygmaty rozwoju organizacji, uwzględniające improwizację i świadome wykorzystywanie chaosu. Podejmują oni także próby opracowywania modeli biznesu zapewniających „zdolność manewrową” firmom i instytucjom, czyli zdolność do szybkiego przegrupowania posiadanych przez nie zasobów. Zdolności te wymagają od organizacji takich cech, jak: elastyczność, szybkość reakcji, potencjał do zmian. Cechy te ułatwiają organizacjom „pozostawanie w ruchu”, co zapewnia im z kolei przewagę konkurencyjną, stanowiącą rdzeń sukcesu biznesowego.

Praktycy zarządzania stronią jednak od „chaosu”, jaki wydaje się powstawać w sytuacji ciągłych zmian. Menedżerów trudno jest przekonać do tego, że fantazja

[11] Niektórzy badacze sądzą, że podział na nauki na teoretyczne i stosowane jest niewłaściwy, gdyż w każdej nauce występuje nierozłączność tych funkcji, aczkolwiek, w zależności od dyscypliny, są one realizowane w różnym stopniu [Sudoł 2007, s. 9].

[12] Pojęcie użyte przez Tofflera [Toffler 1974].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

może być, dla sprawnego funkcjonowania organizacji, ważniejsza od doświadczenia. Finkelstein [Finkelstein 2003], analizując pomyłki popełniane przez kierowników zarządzających do niedawna doskonałymi, a dziś, firmami borykającymi się z kłopotami biznesowymi, wskazuje właśnie na błąd rutyny, uporczywego powracania do działań (strategii), które kiedyś przyniosły tym firmom opinię zwycięzców, a dziś czynią je organizacjami „zamkniętymi" i przegrywającymi. Czyniąc podobne obserwacje, Koźmiński [Koźmiński 2004] sądzi, że aby nie narazić się na zarzut, że teoria to abstrakcja mająca niewiele wspólnego z praktyką (tzw. zaklinanie rzeczywistości), potrzebna jest menedżerom, bardziej niż kiedykolwiek, krytyczna analiza i refleksja. Inni badacze, a zwłaszcza Kanter [Kanter 2004], uzupełniają tę opinię, wskazując, że w zmiennym świecie dla sukcesu organizacji najważniejsze są umiejętności budowania zaufania i tworzenia zespołów.

Zaufanie to zjawisko ważne w procesie powstawania tożsamości organizacyjnej, a równocześnie niezbędne dla sprawnego, zespołowego działania organizacji (podstawa kultury zwycięzców). Według Kanter [Kanter 2004] zaufanie to miejsce między arogancją a rozpaczą. Arogancja nie pozwala dostrzegać słabości, a rozpacz własnej siły. Zbyt duże zaufanie prowadzi do iluzji i hazardu, a zbyt małe — do braku inicjatywy i przeświadczenia, że nic się nie może udać. Jeżeli jednak mamy zaufanie do siebie, to możemy skuteczniej kontrolować okoliczności, w których działamy.

Budowanie zaufania wymaga czasu i pracy. Jednak mimo podejmowanych w tym kierunku wysiłków i tak zaufanie można szybko utracić. Wskazują na to liczne przykłady z różnych dziedzin naszego życia. Utrata zaufania jest przy tym bardzo groźna, gdyż prowadzi jednostki, organizacje czy państwa do klęski (sytuacja przegranej). Korzenie zaufania muszą więc być bardzo mocne i głęboko wrośnięte w podłoże sukcesu, które tworzą: jednostka, zespół i system. Wokół „obietnicy wygranej" [Kanter 2004], przekonania, że odniesiemy sukces, tworzy się emocjonalny klimat pozwalający wierzyć, że istnieją cele, o które warto walczyć i że realizując je, należy stosować wysokie standardy moralne. Te ostatnie wymagają jednak nie tylko tworzenia klimatu uczciwości, ale także inwestowania w ludzi i tworzenia formalnej struktury — zespołu, umożliwiającego jednostkom lojalne zachowania niezbędne do zespołowego wygrywania.

Badania R.M. Kanter nad budowaniem kultury zaufania, podobnie jak obserwacje A.K. Koźmińskiego dotyczące „raju utraconego" czy E. Masłyk-Musiał na temat przedłużania w życiu organizacji cyklu młodości wskazują na potrzebę rozwijania wśród wszystkich pracowników i partnerów społecznych organizacji wrażliwości na potrzeby rynku, co wiąże się z rozwojem umiejętności analizowania przyszłości, radzenia sobie z niepewnością, negocjowania i przewodzenia zmianom. Powyższe kompetencje zwiększają potencjał organizacji, a więc zapewniają jej konkurencyjność.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

1.3. Historyczny kontekst zarządzania — ewolucja poglądów i szkół

Szkoły w zarządzaniu — jako powszechnie znane, cytowane, wspierane przez grona badaczy teorie naukowe odnoszące się do organizacji i zarządzania — wywierają istotny wpływ na zakres i kierunek badań podejmowanych w naukach o zarządzaniu. Wyróżnienie szkół, koncepcji czy nurtów w naukach o zarządzaniu, ze względu na różnorodność ich klasyfikacji w literaturze przedmiotu, wymaga przyjęcia jasnego kryterium porządkowania. Przedstawiając ewolucję zarządzania, Griffin [Griffin 1996] wyróżnił uzupełniające się wzajemnie trzy najbardziej znane spojrzenia: klasyczne, behawioralne i ilościowe oraz dwa podejścia integrujące powyższe spojrzenia: podejście systemowe i sytuacyjne. Pisał też, że zrozumienie zarządzania wymaga docenienia wszystkich trzech spojrzeń, a także koncepcji je integrujących. W zestawie osiągnięć i perspektyw nauk o zarządzaniu przedstawianych przez badaczy polskich [Lachiewicz, Nogalski 2010] za podejście integrujące uznawane jest zarządzanie strategiczne (patrz podręcznik dla inżynierów dotyczący zagadnień strategicznych), wyrażające dążenia nauk o zarządzaniu do syntezy wiedzy wokół zjawiska uzyskiwania przez organizacje względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Shafritz i Ott [Shafritz, Ott 1987] przeanalizowali wiele klasyfikacji szkół w zarządzaniu powstałych w latach 1960–86 i wyróżnili — na podstawie orientacji szkoły i zakresu badań — następujące szkoły: klasyczną, neoklasyczną, strukturalną, systemową i sytuacyjną, władzy i polityki oraz kultury organizacyjnej.

W polskich opracowaniach [Koźmiński, Piotrowski 1995] zagadnień ewolucji szkół, koncepcji i teorii w zarządzaniu najczęściej wymienia się kierunki: naukowego zarządzania, administracyjny i *human relations* (stosunków międzyludzkich), podejście systemowe oraz koncepcję gry organizacyjnej, koncepcję równowagi organizacyjnej i kierunek „nowej fali" w zarządzaniu.

W prezentowanej książce, w nurcie mechanistyczno-praktycznym wyróżniono kierunek klasyczny w zarządzaniu, szkołę administracyjną, szkołę empiryczną i ilościową. W nurcie społeczno-organicznym wyróżniono szkoły, a w niektórych przypadkach także związane z nimi ważne podejścia, które można lepiej zrozumieć w zestawieniu z poglądami prezentowanymi w wymienionych szkołach. Przedstawiono następujące szkoły i podejścia: szkołę behawioralną, szkołę systemów społecznych, którą omówiono wraz z podejściem sytuacyjnym, szkołę symbolizmu i kultury organizacji, szkołę polityki i dominacji, którą omówiono wraz z koncepcją gry organizacyjnej i szkołę procesów zmieniania przedstawioną w zestawieniu z koncepcją równowagi funkcjonalnej i koncepcją rozwoju organizacyjnego (tablica 1.1).

Omawiając szkoły i podejścia, zwrócono w tekście także uwagę na rozwój tworzonych w ich ramach metod organizacji i zarządzania (instrumentarium menedżera). Jak wskazują badacze metod zarządzania, „nie stanowią one zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie — nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz to nowe sposoby, w naturze metod leży bowiem ich dynamiczny charakter" [Błaszczyk, Czekaj 2010, s. 468].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 1.1. Zestawienie szkół w naukach o zarządzaniu

Szkoła	Przedmiot badań	Dominujące metody badawcze	Główne teorie, koncepcje	Główni przedstawiciele
Szkoła naukowego zarządzania	Techniczne aspekty pracy i wydajność indywidualnych pracowników w procesach wytwórczych	Pomiar czasu przebiegu pracy, obserwacja procesów pracy, eksperymentowanie, analiza	Wprowadzenie metod naukowego badania procesów pracy, zasady naukowego zarządzania, zasada stopniowego doskonalenia, koncepcja struktury funkcjonalnej (zasada specjalizacji pracy kierowniczej), techniki kartowania, klasyfikacja mikroruchów	F. Taylor H. Gantt F. Gilbreth L. Gilbreth H.L. Le Châtelier H. Ford K. Adamiecki
Szkoła administrowania	Efektywność funkcjonowania różnych organizacji	Pomiar, obserwacja, eksperymentowanie	Koncepcja funkcji zarządzania, koncepcja ogólnych zasad zarządzania, system sztabowo-liniowy, koncepcja organizacji biurokratycznej	H. Fayol M. Weber H. Emerson F.L. Urwick F. Hauswald
Szkoła empiryczna	Praktyki zarządzania działalnością różnych organizacji	Metoda sytuacyjna, analiza porównawcza	Koncepcja wykorzystania praktyki zarządzania do definiowania uogólnień teoretycznych oraz upowszechniania osiągnięć skutecznych praktyków, zastosowanie osiągnięć praktyki zarządzania na potrzeby szkolenia kadry menedżerskiej	E. Dale P. Drucker A.D. Chandler A.P. Sloan jr J.H. Dessauer B. Lussato
Szkoła ilościowa	Strategiczne i taktyczne decyzje kierownicze	Analiza systemowa, analizy statystyczne, optymalizacyjne, wielokryterialne, modelowanie decyzji	Metodologia badań operacyjnych, teoria programowania liniowego, nieliniowego, dynamicznego, planowania sieciowego	O. Morgenstern H. Raiffy C.W. Churman R.J. Thierauf L.W. Kantorowicz J. Lesoure R.C. Klekamp H.M. Wagner J.W. Forrester

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Szkoła behawioralna	Grupy nieformalne i stosunki społeczne Motywacja i kierowanie jako czynniki warunkujące zachowania organizacyjne Konflikt jako naturalna cecha organizacji	*Quasi*-eksperymenty i obserwacja uczestnicząca, wywiady, metody ilościowe	Koncepcja organizacji nieformalnej, sankcji organizacyjnych, konformizmu grupowego, celów behawioralnych, koncepcja dojrzałości, teoria „X" i „Y", koncepcja zdrowej organizacji	E. Mayo D. McGregor Ch. Argyris A. Maslow F. Herzberg J. March R.M. Cyert R. Tannenbaum W. Schmidt R. Likert
Szkoła systemowo-sytuacyjna	System społeczno-techniczny i zróżnicowanie organizacyjne. Środowisko organizacyjne	Analiza systemowa, analiza luki strukturalnej, wywiady, badania ze „współczynnikiem humanistycznym"	Teoria ról społecznych, teoria systemów społeczno-technicznych, teoria sytuacyjno-strukturalna	T. Parsons D. Katz R. Kahn E.L. Trist F.E. Emery F. Rice F.E. Kast J.E. Rosenzweig T. Burns C.M. Stalker P.R. Lawrence J.W. Lorsch
Szkoła symbolizmu i kultury organizacji	Organizacje jako system znaczeń. Kultura organizacyjna. Doskonałe organizacje	Metody etnograficzne i obserwacja terenowa	Koncepcja zróżnicowania kulturowego, teoria „Z", koncepcja symbolizmu organizacyjnego, koncepcja doskonałych organizacji	S.M. Davis R.H. Kilmann H.J. Saxton E. Schein G. Hofstede T. Peters R. Waterman W. Ouchi T.A. Deal A.A. Kennedy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cd. tablicy 1.1

Szkoła	Przedmiot badań	Dominujące metody badawcze	Główne teorie, koncepcje	Główni przedstawiciele
Szkoła polityki i dominacji	Koalicje interesów. Stosunki i dystanse władzy. Dysfunkcje władzy. Style przywództwa	Obserwacja uczestnicząca, wywiady, eksperymenty terenowe, metody symulacyjne, analiza przypadków	Koncepcja źródeł i podziału władzy, ograniczonej racjonalności decyzyjnej, gier społecznych w organizacji, niepewności organizacyjnej *garbage can*, koncepcja kontroli organizacyjnej, koncepcja *empowerment*	M. Weber M. Crozier J. March H. Simon J. Olsen J. Pfeffer J.D. Thompson H. Mintzberg P. Hersey K.H. Blanchard
Szkoła procesowego zmieniania	Dynamika zdarzeń. Równowaga a zmienność. Procesy zmian organizacyjnych. Paradygmaty zmian Planowe zmienianie	Metody panelowe, metody cross-sekcyjnej obserwacji procesowej przypadków, metody wariancyjne i abstrakcji narracyjnej przypadków	Koncepcja odnowy i rozwoju organizacyjnego OD, zarządzania brakiem ciągłości, koncepcja wielkiej trójki, zintegrowanych systemów zmian, koncepcja równowagi funkcjonalnej	W. Burke M. Beer W.G. Bennis W.L. French C.M. Bell L.E. Greiner R. Kanter M.S. Pool A.H. Van de Ven P. Drucker A.K. Koźmiński K. Obłój

Ź r ó d ł o: Opracowanie E. Masłyk-Musiał i E. Krajewska-Bińczyk.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Za prekursorów nauk o zarządzaniu w Polsce uważa się K. Adamieckiego, E. Hauswalda, Z. Rytla i S. Bieńkowskiego. W okresie powojennym szczególnie znane są prace T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego torujące drogę badaniom nad sprawnością zarządzania organizacjami w naszym kraju. W okresie powstawania gospodarki rynkowej w Polsce wielkie zasługi dla rozwoju badań nad organizacjami i zarządzaniem miał Zakład Nauk o Zarządzaniu PAN. Obecnie, wykorzystując kontakty międzynarodowe i doświadczenia światowe, nauki o zarządzaniu w Polsce rozwijają się bardzo dynamicznie. Powstaje wiele koncepcji, metod, programów nauczania i ośrodków akademickich zajmujących się zarządzaniem.

1.3.1. Nurt mechanistyczno-praktyczny w nauce o zarządzaniu

Człowieka zawsze fascynowały maszyny, które miały ułatwiać jego życie i pracę. Naturalne wydaje się więc podjęcie przez badaczy prób wyjaśniania otaczającej człowieka rzeczywistości zgodnie z mechanistycznymi zasadami. Maszyny nie tylko narzucały rytm pracy, ale wpływały także na kształt porządku społecznego zawartego w różnych formach społecznych, określanych jako społeczeństwo przemysłowe [Saint-Simon 1968], a szerzej — cywilizacja przemysłowa [Friedman 1960] czy społeczeństwo poprzemysłowe [Morawski 1975], postkapitalistyczne [Drucker 1999a], a obecnie społeczeństwo sieci [Castells 2008a]. Powstawanie coraz bardziej skomplikowanych technologii (przejście od maszyny parowej i innych wynalazków początku XX wieku do automatyki, informatyki, mikroprocesorów wieków XX i XXI) „wymuszało" nowy porządek społeczny i organizacyjny.

Chronologiczne spojrzenie na rozwój teorii organizacji uświadamia, że z biegiem lat „rosło w praktyce znaczenie naukowego rozwiązywania problemów związanych z realizacją funkcji produkcji" [Matczewski 1995, s. 169], na którą składały się, w miarę rozwoju techniki, coraz bardziej złożone zadania w zakresie koordynacji, nadzoru i kontroli. Manufaktury przekształciły się w fabryki, a te w przedsiębiorstwa i korporacje przemysłowe. Nastąpił wzrost mocy i wydajności jednostkowej maszyn oraz rozwinęła się produkcja wielkoseryjna i taśmowy system pracy. To właśnie wymagania produkcji wielkoseryjnej dały, jak zauważa Matczewski [Matczewski 1995], początek naukowej organizacji pracy opracowanej przez amerykańskiego inżyniera F. Taylora [Taylor 1926]. Stworzył on w pierwszej połowie XX wieku koncepcję tzw. naukowego zarządzania eksponującego sylwetkę człowieka ekonomicznego, reagującego głównie na bodźce materialne. Z kolei w Europie, H. Fayol (1841–1925) [Fayol 1947] opracował koncepcję administracyjną w zarządzaniu, eksponującą sylwetkę człowieka zrutynizowanego, poddanego szczegółowym regułom postępowania w organizacji.

Paradoksalnie, postęp techniczny został najsilniej wymuszony przez wojny, w okresie których rosło zapotrzebowanie na poszukiwanie i wdrażanie nowych metod produkcji i organizowania pracy. Widać to na przykładzie badań H.L. Le Châteliera[13],

[13] H.L. Le Châtelier, za [Martyniak 1999].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zaliczonego do grona specjalistów rozwijających naukową organizację pracy, którego metody organizatorskie powstały podczas pracy w przemyśle zbrojeniowym. Metody te były rozwijane w latach 1913–1935 przez takich praktyków, jak: H.L. Gantt, H. Ford, H. Emmerson, K. Adamiecki [Martyniak 1999]. Innymi znanymi metodami organizatorskimi opracowanymi przez klasyków zarządzania do lat trzydziestych XX wieku są między innymi metody teorii ruchu rozwijane w latach 1832–1900 przez C. Babbage, W.C. Jevonsa i F. i L. Gilberthów, ekonomiczne partie wyrobów Harrisa i Whithina (1915) czy teoria kolejek Erlanga i Fry'a (1916) [Matczewski 1995, s. 172]. Nazwiska Taylora i Fayola rozpoczynają długą listę praktyków organizacji, którzy są twórcami szkół: klasycznej i administracyjnej w teorii organizacji, szkół, w których, według Morgana [Morgan 1997], utrwalano mechanistyczne zasady funkcjonowania organizacji.

Prace tych badaczy miały pomóc rozwiązać głównie techniczne problemy organizacji powstałe w wyniku przekształcenia się na początku XX wieku niewielkich manufaktur w fabryki i zakłady przemysłowe. Głównym problemem zarządzających stało się wówczas osiągnięcie jak największej wydajności pracy robotników. Taylor zidentyfikował czynniki powodujące ich niską wydajność pracy i zaproponował system naukowej organizacji pracy składający się z takich zasad jak: naukowy pomiar (chronometraż) każdego elementu pracy; naukowy dobór i szkolenie nawyków pracowników; motywowanie do działania przez różnicowanie płac w zależności od wykonywanych zadań; współpraca kierowników i robotników w celu realizacji zasad naukowego zarządzania przy równoczesnym uznaniu, że robotnik jest wykonawcą, a przełożony wydaje polecenia.

Jak zaznaczają analitycy systemu naukowego zarządzania i kierunku administracyjnego, zyskały one „znaczną popularność wśród praktyków, ponieważ były źródłem stosunkowo prostych i zrozumiałych, dla kadry technicznej oraz urzędników sposobów działania" [Piotrowski 1995, s. 493]. Ich szczególnie gorliwym wyznawcą był zwłaszcza przemysłowiec Henry Ford [Koźmiński, Piotrowski (red.) 1995], który stosował swoistą formę naukowego zarządzania, określoną jako paternalizm, w swojej firmie Ford Motor Company.

Wszystkich klasyków i administratywistów interesował praktyczny aspekt zarządzania, czyli odpowiedź na pytanie: Co zrobić, aby organizacja efektywnie realizowała swoje cele, a ludzie pracowali wydajnie? Odpowiedzią na to pytanie było stworzenie standardowych procesów zarządzania, które składały się najogólniej z: planowania, organizowania, kierowania (motywacja i koordynacja) i kontrolowania. Tworzyli oni także różne kodeksy zasad zarządzania będące, jak pisze Morgan, „jakąś kombinacją reguł wojskowych i inżynieryjnych" [Morgan 1997, s. 24]. W regułach tych, rozpowszechnianych do dziś, często pobrzmiewa echo sformułowań inżynierów i ekspertów wojskowych z pogranicza XIX i XX wieku, np. „pracownik podlega tylko jednemu kierownikowi i od niego powinien otrzymywać polecenia".

Innowacjom technologicznym i coraz bardziej złożonym systemom technicznym zawsze towarzyszyły i towarzyszą zmiany w organizacji pracy produkcyjnej. Automatyzacja procesów produkcyjnych, wprowadzenie centrów obróbczych, kom-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

puterowe systemy projektowania technicznego czy symulacji i towarzyszące im metody organizatorskie, jak: elastyczne systemy pracy, technologie grup, systemy produkcyjne Toyoty [Likert 2005], zmierzają generalnie do standaryzacji wyrobów produkcyjnych, zapewnienia ciągłej realizacji zadań produkcyjnych, optymalizacji wykorzystania maszyn, ale także formalizacji zachowań ludzi w organizacji. Nie zmienia tego fakt, nawet jak w przypadku elastycznych systemów produkcyjnych, rozłączenia operatora z maszyną.

Dominacja maszyn i racjonalności w organizacji radykalnie zmieniła charakter działalności produkcyjnej i sposób myślenia o zasadach funkcjonowania organizacji. Organizacje zaczęto utożsamiać z maszynami funkcjonującymi na zasadzie współdziałania standardowych części [Morgan 1997]. Jeżeli organizacja jest maszyną, to powinno się nią kierować jak maszyną, a więc w sposób zdeterminowany, niezawodny, zrutynizowany, wydajny i przewidywalny. Efektem takich działań miał być wzrost wydajności pracy. Zakładano wówczas, że bardziej zależy on od uwarunkowań technicznych niż społecznych. Prowadzone przez klasyków zarządzania badania odzwierciedlają właśnie taki mechaniczny punkt widzenia na procesy pracy i przedmiotowo traktują człowieka w organizacji.

Według Morgana „organizacje zaprojektowane i kierowane tak, jak gdyby były maszynami, dziś nazywa się zwykle biurokracjami" [Morgan 1997]. Koncepcję biurokratycznej formy organizacji stworzył na początku XX wieku Max Weber [Weber 1947], niemiecki socjolog, który badał funkcjonowanie administracji chińskiej w czasach mandarynów i wojska w czasach Fryderyka Wielkiego, króla Prus. Weber uznał biurokrację za idealny model struktury organizacyjnej, który dzięki zrutynizowaniu działań (podział zadań, hierarchizacja nadzoru, szczegółowe przepisy i reguły) sprzyja wysokiej wydajności pracy. Prace Webera stały się źródłem inspiracji dla wielu badaczy organizacji. Wspomnieć należy chociażby takie, jak: biurokracja dysfunkcjonalna Mertona [Merton 1982] czy koncepcja „błędnego koła biurokracji" Croziera [Crozier 1967].

Władza w organizacjach mechanicznych ma charakter formalny i wynika z przepisów prawa (jest zalegalizowana). Jej realizację ułatwia biurokratyczna struktura organizacyjna, w którą wmontowany jest łańcuch skalarny[14]. W takiej strukturze każdy wie, komu podlega, komu przekazuje i od kogo otrzymuje informacje i jaki jest jego zakres zadań i uprawnień. Typ struktury i władzy oraz dobór odpowiedniego personelu umożliwia racjonalne podejmowanie decyzji i działanie. Jeżeli w organizacji występują problemy, to mają one charakter techniczny, a nie społeczny. Można więc zauważyć, że podejście mechaniczne do organizacji sprawdza się w warunkach, w jakich dobrze funkcjonują maszyny, a więc w sytuacjach prostych zadań, stabilnego otoczenia, powtarzalności produktów, nagradzania precyzji, uległości pracowników. W zmiennym świecie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, takie sytuacje występują jednak rzadko. Rutyna, jest dziś raczej wrogiem niż przyjacielem sprawności organizacyjnej, a miejsce struktur biurokratycznych zajmują coraz czę-

[14] H. Fayol, za [Martyniak 1999].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ściej struktury tworzone doraźnie typu *ad hoc* [Mintzberg 1979]. Przedsiębiorstwa o zacierających się granicach, działające w turbulentnym, konkurencyjnym otoczeniu wymagają bowiem zmienności. Tak jak inny od tradycyjnego robotnika, wszechstronnie wyedukowany i przedmiotowo traktowany człowiek XXI wieku wymaga nowych zachęt (systemów motywacyjnych) do wydajnej pracy, tak nowa technika, tworząca podstawy tej wydajności, wymaga projektowania nowych systemów organizacyjnych. Powstające organizacje elastyczne, innowacyjne, wirtualne czy sieciowe (patrz rozdz. 3) są wynikiem rewolucji komunikacyjnej [Suszyński 2010, s. 47], czyli nasycenia zarządzania wiedzą o systemach i technologiach komunikacji, informatyzacji, elektronicznym przetwarzaniu danych itp. („paradygmat technologiczny").

1.3.1.1. Kierunek klasyczny

Kierunek klasycznego zarządzania jest reprezentowany przez szkoły zarządzania określane jako „naukowe zarządzanie" oraz „zarządzanie administracyjne".

Zasługą szkoły naukowego zarządzania jest wprowadzenie do organizowania i techniczno-organizacyjnego usprawniania procesów pracy metod naukowego badania, opartych na obserwacji, pomiarach i eksperymentach. Przedmiotem tych badań była początkowo sprawność robotników. Wiodący udział w rozwoju naukowego zarządzania ma Federic Winslow Taylor (1856–1915). Należy również wskazać na innych jeszcze przedstawicieli szkoły naukowego zarządzania, do których zalicza się takich badaczy, jak Henry Gantt, Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth, Henry Louis Le Châtelier czy Henry Ford[15].

F.W. Taylor, posiadając bardzo bogate doświadczenie zawodowe, prowadził w warunkach przemysłowych badania wydajności procesów pracy pojedynczych robotników oraz ich zespołów. Stosowane przez niego metody badań naukowych to obserwacja, pomiar czasu przebiegu pracy, eksperymentowanie oraz analiza. Przedmiotem tych badań były: czas pracy, narzędzia, metody oraz system zachęt.

[15] Henry Gantt (1861–1919) — jego ponadczasowy wkład w rozwój naukowego zarządzania jest związany z opracowaniem graficznych metod planowania i kontroli wykonania pracy w czasie (tzw. wykresy Gantta). Frank Gilbreth (1868–1924) — zajmował się badaniem ruchów roboczych (jako pierwszy zastosował w badaniach technikę filmowania) oraz techniczno-organizacyjnym usprawnianiem stanowisk roboczych. Opracował klasyfikację mikroruchów. Część prac badawczych prowadził wraz z żoną Lilian Gilbreth (1878–1972) — psychologiem. Oboje są uważani za prekursorów techniki kartowania. Zajmowali się m.in. problemami motywacji pracy oraz znaczenia szkoleń pracowników dla efektywności współdziałania w procesach pracy. Prowadzili badania mikroruchów oraz opracowali ich klasyfikację, wykorzystaną następnie w tzw. karcie therbligów. Henry Louis Le Châtelier (1850–1936) — jego największym wkładem w rozwój naukowego zarządzania było sformułowanie zasady stopniowego doskonalenia, znanej następnie pod nazwą cyklu organizacyjnego lub cyklu działania zorganizowanego. Zwięźle przedstawiony model tego cyklu obejmuje: 1) ustalenie celu, 2) zbadanie środków i metod, 3) zgromadzenie środków, 4) realizację celu, 5) kontrolę wyników (zobacz rozdz. 1.1.3). Henry Ford (1863–1947) jest twórcą zasad organizacji produkcji masowej i kierowania dużym zakładem. Był zwolennikiem specjalizacji w procesach pracy. W założonym przez siebie przedsiębiorstwie motoryzacyjnym zastosował ruchomą taśmę produkcyjną, która w połączeniu z daleko posuniętą specjalizacją pracowników umożliwiła wzrost wydajności procesu montażu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

F.W. Taylor wyniki swoich badań wykorzystywał do opracowania wzorcowych układów działań, w których wyeliminowano zbędne działania jako źródła marnotrawstwa czasu i zbędnego zużycia zasobów[16]. F.W. Taylor postulował również konieczność odpowiedniego dopasowania możliwości pracowników i wyposażenia ich stanowisk pracy oraz stosowanie akordowego systemu pracy i premiowanie za przekroczenie wyznaczonych zadań. Te odkrywcze w ówczesnych latach poglądy spotkały się jednak z wieloma zarzutami o instrumentalne traktowanie pracowników. Do istotnego dorobku F.W. Taylora w dziedzinie naukowej organizacji pracy zalicza się opracowane przez niego zasad, które zostały przedstawione w 1911 roku w jego pracy *Principles of Scientific Management* (polskie wydanie nosiło tytuł „Zasady naukowego zarządzania" i ukazało się w 1913 i 1922 roku). Tymi zasadami są[17]:

- zasada rozdzielenia funkcji przygotowania i organizowania pracy od funkcji realizacji tej pracy,
- zasada naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej i oparty na tym bardzo rozwinięty podział pracy — zasada ta postuluje zaniechanie dotychczasowego podejścia intuicyjnego na rzecz ustalania, drogą badań naukowych, najlepszego sposobu wykonania pracy w danych uwarunkowaniach,
- zasada naukowego doboru, szkolenia i doskonalenia robotników — co wiąże się z postulowaniem wykorzystywania wzorców procesów pracy na potrzeby szkolenia pracowników,
- zasada kontrolowania przez zarządzającego wykonania zadań,
- zasada zróżnicowania bodźców finansowych i powiązanie ich z wynikami pracy,
- zasada oparcia organizacji przedsiębiorstwa na funkcjonalnej strukturze organizacyjnej — w miejsce struktur liniowych należy wprowadzać struktury funkcjonalne.

Wprowadzenie do ówczesnej praktyki produkcji przemysłowej zasad naukowego zarządzania przyczyniło się do:

- wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów w przemyśle,
- redukowania poziomu zatrudnienia przy równoczesnym wzroście wynagrodzeń,
- skracania czasu pracy i zwiększenia wolnego czasu,
- większej koncentracji uwagi na dostosowaniu warunków pracy do możliwości fizycznych i umysłowych ludzi,

[16] Istotę metody F.W. Taylora badania wydajności pracy określa następująca procedura: 1) wyróżnienie elementów badanego procesu pracy; są to np. działania, czynności, ruchy robocze, przygotowanie stanowiska pracy; 2) poddanie obserwacji wyróżnionych elementów procesu pracy i pomiar czasów przebiegu działań; 3) analizowanie wyników badań przebiegu procesów pracy z uwagi na eliminowanie zbędnych działań; 4) ustalenie norm wydajności dla procesów pracy na podstawie wyników badań chronometrażowych; 5) wprowadzenie akordu progresywnego, co wiąże się z uzależnieniem płacy od stopnia wykonania normy zadaniowej, ustalanej na wyższym poziomie niż dotychczas; 6) szkolenie pracowników w zakresie nowych wymogów przebiegu i wydajności procesów pracy; 7) dostosowanie warunków stanowiska pracy do fizjologicznych możliwości pracowników.

[17] Por. [Jerzak 1994, s. 20].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- większej dbałości o bezpieczeństwo i higienę pracy,
- wzmocnienia, w warunkach przemysłu, tendencji do instrumentalnego traktowania ludzi.

Szkoła administracyjna, zaliczana do kierunku klasycznego zarządzania, koncentruje uwagę na procesach zarządzania całym przedsiębiorstwem, a nie tylko jego działalnością wytwórczą. Głównym reprezentantem tej szkoły jest Henri Fayol (1841–1925). Wykorzystał on swoje bogate doświadczenie zawodowe do opracowania uogólnionych koncepcji zarządzania, których zastosowanie widział w różnych dziedzinach działalności (zarówno w organizacjach przemysłowych, jak i w administracji państwowej czy wojskowości). Do osiągnięć H. Fayola należy:

- wyróżnienie funkcji przedsiębiorstwa, które H. Fayol nazwał następująco:
  - — „czynności techniczne (produkcja, fabrykacja, przeróbka),
  - — czynności handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana),
  - — czynności finansowe (poszukiwanie kapitałów i obroty nimi),
  - — czynności ubezpieczeniowe (ochrona majątku, osób),
  - — czynności rachunkowościowe (inwentaryzacja, bilans, ustalanie cen, statystyka itd.)
  - — czynności administracyjne (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja, kontrola)”[18] [Martyniak 1993, s. 121];
- podanie 14 zasad zarządzania, do których należą: „1) podział pracy, 2) autorytet, 3) dyscyplina, 4) jedność rozkazodawstwa, 5) jednolitość kierownictwa, 6) podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, 7) wynagrodzenie, 8) centralizacja, 9) hierarchia, 10) ład, 11) stałość personelu, 12) ludzkie podejście, 13) inicjatywa, 14) zgranie personelu” [Martyniak 1993].

Zasada racjonalizacji działań była również postulowana przez Maxa Webera (1864–1921), twórcę modelu organizacji biurokratycznej, jako aparatu sprawowania władzy. M. Weber skoncentrował się na rodzajach władzy występujących tylko w organizacjach gospodarczych oraz w administracji państwowej, dla których wyróżnił trzy typy władzy: charyzmatyczną, tradycyjną, racjonalną (legalną).

Z kierunku administracyjnego wywodzi się szkoła uniwersalistyczna, która kontynuuje poszukiwanie ogólnych zasad zarządzania, wspólnych dla różnych typów organizacji. Poszukiwania te są oparte na założeniu o uniwersalnym charakterze procesu zarządzania, którego przebieg w różnych organizacjach jest zawsze związany z realizacją tych samych funkcji zarządczych. Za przedstawiciela szkoły uniwersalistycznej (procesu zarządzania) uznawany jest Harrington Emerson (1852–1931), który swoje ogólnie ważne zasady wydajności podał w książce *Dwanaście zasad wydajności*, wydanej w 1911 r. H. Emerson w 1904 r. uruchomił pierwsze w świecie biuro doradztwa organizacyjnego. Jest znany również ze swych prac nad koncepcją zarządzania przez cele, rozwijaną następnie w ramach prac szkoły empirycznej.

[18] H. Fayol określił czynności administrowania mianem funkcji administrowania. Współcześnie, czynności administracyjne są określane jako funkcje zarządzania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

1.3.1.2. Szkoła empiryczna

Szkoła empiryczna wraz z podejściem normatywnym tworzy nurt neoklasycznego zarządzania. Czołową postacią tego nurtu jest Peter Drucker, a inni jego przedstawiciele to: E. Dale, A.D. Chandler, A.P. Sloan, J.H. Dessauer.

Szkoła empiryczna ukształtowała się na podstawie krytyki szkoły uniwersalistycznej oraz poglądów o korzyści koncentrowania się na obserwowaniu, studiowaniu i upowszechnianiu osiągnięć praktyki przemysłowej. Dorobkiem metodologicznym szkoły empirycznej jest metoda sytuacyjna oraz rozwinięta na jej podstawie — metoda analizy porównawczej (E. Dale). Identyfikowanie oraz porównawcze analizowanie rzeczywistych problemów zawartych w praktycznych przykładach ma służyć formułowaniu uogólnionych zaleceń i zasad, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu. Do zainicjowanych przez szkołę empiryczną propozycji, które przyczyniły się do nadania ewolucji zarządzania nowych kierunków, można zaliczyć: maksymalizowanie zysku, decentralizację decyzji i odpowiedzialności, rozszerzenie zasięgu kierowania, kontrolę przez wyjątki i autokontrolę jednostek autonomicznych, motywację przez współuczestnictwo. Zalecenia te znalazły swoje umocowanie w nowych koncepcjach organizacji i zarządzania, takich jak tworzenie semiautonomicznych jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwach (ośrodki kosztów i zysków), zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyjątki czy zarządzanie przez partycypację.

Współczesne przekonania o słuszności podejścia szkoły empirycznej znajdują swoje odzwierciedlenie w kontynuacji prac związanych szczególnie z szeroką popularyzacją obecnych sukcesów menedżerskich. Liczne tego typu publikacje, cieszące się dużym zainteresowaniem, pozwalają różnym środowiskom menedżerów na współudział w analizie porównawczej i odkrywaniu aktualnych reguł, na których mogą opierać skuteczność swego zarządzania.

1.3.1.3. Szkoła ilościowa

Szkołę ilościową zarządzania charakteryzuje szerokie wykorzystywanie technik ilościowych i modeli decyzyjnych na potrzeby optymalnego rozwiązywania problemów. Zasadniczo, za prekursorów tej szkoły można uznać F.W. Taylora oraz H.L. Gantta, lecz ostatecznie jej wyłonienie się i rozwój są wiązane z rozpoczęciem badań nad matematyczno-statystycznymi metodami wsparcia skuteczności zarządzania operacjami wojennymi w okresie II wojny światowej. Wtedy to podjęto intensywne prace nad modelami matematycznymi konkretnych problemów decyzyjnych i praktycznym wykorzystaniem tych modeli w celu podejmowania najlepszych decyzji z punktu widzenia przyjmowanych założeń wojskowych.

W szkole ilościowej zarządzania wyróżnia się dwie orientacje: ilościową teorię zarządzania oraz zarządzanie operacyjne [Griffin 2004, s. 52]. Ilościowa teoria zarządzania zajmuje się teoretycznymi badaniami, które mają na celu opracowanie i zastosowanie modeli matematycznych jako podstawy do rozwiązywania określo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nych problemów decyzyjnych zarządzania. Model matematyczny ma postać zbioru równań i nierówności, które opisują w sposób uproszczony rzeczywiste warunki działania decydenta oraz funkcję celu, która pełni rolę kryterium wyboru decyzji. Do wyznaczenia rozwiązania danego problemu decyzyjnego stosuje się odpowiednie algorytmy obliczeniowe, które umożliwiają wybór decyzji optymalnej, tj. takiej decyzji dopuszczalnej, przy której funkcja celu osiąga wartość najkorzystniejszą (tzn. minimalną lub maksymalną w zależności od badanej sytuacji).

Z kolei zarządzanie operacyjne jest traktowane jako stosowana w praktyce ilościowa teoria zarządzania, zorientowana na rozwiązywanie problemów zarządzania działalnością przedsiębiorstw, szczególnie w dziedzinie planowania, koordynowania i kontrolowania produkcji. Praktyczna użyteczność ilościowych technik zarządzania jest związana z możliwością wykorzystywania programów komputerowych oraz uniwersalizmem tych technik, który polega na możliwości zastosowania tych samych algorytmów obliczeniowych do rozwiązywania merytorycznie różnych problemów decyzyjnych opisanych różnymi modelami. Podejście ilościowe w zrządzaniu spotyka się jednak z pewną krytyką, która sprowadza się do zarzutu o jego ograniczonym charakterze w wyjaśnianiu i przewidywaniu zachowań ludzkich oraz zarzutu o wymogu posiadania przez menedżerów specjalistycznej wiedzy matematycznej i doświadczenia w stosowaniu tej wiedzy przy rozwiązywaniu realnych problemów decyzyjnych organizacji.

1.3.2. Nurt społeczno-organiczny w nauce o zarządzaniu

W tej książce, przedstawiając szkoły wyodrębnione w nurcie społeczno-organicznym w nauce o zarządzaniu, kierowano się kryteriami: popularności danej szkoły (częstość cytowania), wyjaśnianymi przez nie problemami i badawczo-empirycznym nastawieniem szkół. We wszystkich przedstawianych szkołach i koncepcjach uwypuklono kontekst społeczny funkcjonowania organizacji. Główne zjawiska wyjaśniane przez prezentowane w książce szkoły nurtu społeczno-organicznego w nauce o zarządzaniu przedstawiono w układzie par badanych w nich zagadnień: grupa — system, harmonia — konflikt, stabilność — zmiana.

1.3.2.1. Szkoła behawioralna

Szczególnie popularną szkołą w nauce o zarządzaniu, w ramach której i dziś prowadzonych jest wiele użytecznych dla praktyki badań, jest szkoła behawioralna. Nie sposób omówić tu wszystkich podejmowanych przez nią problemów (nawiązujemy do nich w poszczególnych rozdziałach książki), a zatem wskażemy na jej głównych przedstawicieli, poruszane w niej zagadnienia, założenia badawcze, metody i wyniki podejmowanych badań.

Za wczesnych orędowników tej szkoły uważa się psychologów przemysłowych [Griffin 2004, s. 79] — Hugo Munstenberga i Mary Parker Follet, prekursorkę badań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nad konfliktami. Wielu psychologów podejmowało badania nad potrzebami pracowników i ich motywacją do działań. Na rolę tych czynników w zarządzaniu zwracali uwagę zwłaszcza A. Maslow [Maslow 1954] i F. Herzberg [Herzberg, Mausner, Snyderman 1959] (patrz rozdział 5).

Najbardziej znaną postacią nurtu behawioralnego jest jednak E. Mayo [Mayo 1933], twórca koncepcji grupy nieformalnej w organizacji. W latach późniejszych badania w szkole behawioralnej rozwinęły się w trzech głównych kierunkach: motywacyjnym (teorie motywacji), kierowania (style kierowania i przewodzenia) i badania konfliktów.

Zachowanie zależy zarówno od cech i kompetencji pracowników, jak i od stosunków międzyludzkich w organizacji, a nawet szerzej — relacji między organizacją a jej otoczeniem. W szkole behawioralnej, w procesie wyjaśniania zachowań zwraca się zwłaszcza uwagę na społeczne czynniki zewnętrzne czyli stosunki międzyludzkie. Taką właśnie nazwą — szkoła stosunków międzyludzkich — zostały określone badania prekursorów nurtu behawioralnego rozwijającego się w Stanach Zjednoczonych w latach trzydziestych. Rozpoczął je, pracujący pod kierunkiem E. Mayo [Mayo 1933], profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda, zespół badaczy — F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, T.N. Whitehead. Miejscem eksperymentów prowadzonych przez nich w latach 1924–1932 były zakłady w Hawthorne, na przedmieściu Chicago. Zakłady należały do towarzystwa Western Electric Company, wchodzącego w skład amerykańskiego systemu Bell Telephon Company. Pracowało w nich 29 tysięcy robotników, których wydajność pracy przed rokiem 1924 zaczęła się znacznie zmniejszać. Obserwowano wzrost napięć między pracownikami i spadek dyscypliny pracy (np. liczne zwolnienia lekarskie). Próby zwiększenia wydajności pracy, oparte na tradycyjnych metodach (między innymi wzrost wynagrodzeń, poprawa warunków pracy), nie przynosiły rezultatów, a zapotrzebowanie na produkty WEC rosło. Badacze zastanawiali się więc nad tym, jak zwiększyć motywację do pracy i ograniczyć sytuacje konfliktowe.

Początkowo w badaniach kierowanych przez E. Mayo zastosowano metody zwiększenia wydajności pracy z repertuaru naukowego zarządzania, których rezultaty nie przyniosły jednak oczekiwanych wyników. Wówczas przeprowadzono eksperyment, zaliczany dziś do klasyki zarządzania, w którym „odkryto" pracowników jako istoty społeczne, kierujące się także motywacją pozaekonomiczną, a zwłaszcza motywacją wynikającą z potrzeby współżycia z grupą, z poszukiwania uznania i prestiżu wśród współpracowników. Grupa dysponuje w stosunku do swych członków sankcjami opartymi na wartościach i normach zachowań.

Podstawowe założenia nurtu stosunków międzyludzkich (*human relation*), charakterystyczne także dla szkoły behawioralnej, można sformułować następująco:

- o zachowaniach ludzi w organizacjach decydują ich potrzeby społeczne i sankcje grupowe,
- pracownicy, poszukując zadowolenia z pracy, działają w grupach nieformalnych i intensyfikują stosunki nieformalne, co ułatwia komunikowanie się i delegowanie władzy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- techniki *empowerment* (przywracania poczucia wpływu) aktywizują uczestnictwo pracownika w życiu organizacji, zwiększają poczucie zadowolenia i odpowiedzialność pracownika za wykonywaną pracę.

Wiele twierdzeń zwolenników badań podejmowanych w obszarze stosunków międzyludzkich miało uproszczony charakter. Współczesne behawioralne spojrzenie na zarządzanie — jak wskazuje Griffin [Griffin 2004, s. 81] — jest znane jako podejście od strony zachowania organizacyjnego. Interpretując obecnie zachowania pracowników (kobiety) uczestniczących w eksperymencie w Hawthorne, można by, dla ich wyjaśniania, używać określenia *empowerment*[19] — w toku eksperymentu zostało pracownicom przywrócone poczucie wpływu na to, co robią i jak wykonują swoją pracę. Do wyjaśniania zachowań pracowników mogłaby być użyteczna także koncepcja Ch. Argyrisa [Argyris 1957], w której rozróżnia on zachowania niedojrzałe i dojrzałe. Można więc zauważyć, że w toku eksperymentu pracownice usamodzielniły się, stały się bardziej odpowiedzialne za swoją pracę, a to są według Argyrisa właśnie symptomy dojrzałości społecznej człowieka. Wsparcie dla takiej interpretacji można znaleźć także w koncepcji D. McGregora [McGregor 1960], twórcy modelu „X" (założenie o niechęci człowieka do pracy, braku inicjatywy i odpowiedzialności) i modelu „Y" zakładającego przeciwny sposób myślenia przełożonych o zachowaniach ich podwładnych. Pracownice w eksperymencie w Hawthorne spotkały się ze sposobem kierowania „Y", co wpłynęło na ich proefektywne zachowania.

Ponieważ na zachowania ludzi w organizacjach wpływa wiele czynników — wiele jest też interpretacji ich zachowań. Kilka z nich — zaspokojenie potrzeb społecznych, potrzeba zadowolenia z pracy, dojrzałość i odpowiedzialność społeczna — już wymieniono powyżej. Warto dodać jeszcze, że wiele badań prowadzonych w duchu behawioralnym w ostatnim czterdziestoleciu zaowocowało powstaniem szkoły polityki, dominacji i gry organizacyjnej oraz szkoły kultury organizacyjnej. Badacze stale poszerzali liczbę czynników oddziałujących na zachowania organizacyjne i wydajność pracy, uwzględniając wśród nich między innymi cele behawioralne (R.M. Cyert i J. March) [Cyert, March 1963], style kierowania i delegowanie władzy (R. Likert) [Likert 1967], poziom aspiracji i ograniczenia decyzyjne (J.G. March, H.A. Simon) [March, Simon 1964], oportunizm zachowań (O. Williamson), koncepcje zaangażowania — teoria „Z" (W. Ouchi) [Ouchi 1981], niepewność działania wynikającą z ograniczeń zasobowych.

Zdobywaniu zasobów towarzyszą gry społeczne w organizacji opisane w latach 70. przez M. Croziera i E. Friedberga [Crozier, Friedberg 1982]. Koncepcje, bardziej złożone i powstałe w późniejszych latach, zostały w tej książce przedstawione w ramach innych szkół w naukach o zarządzaniu.

Przedstawiane w szkole behawioralnej rozumienie zachowań pracowników zmieniło filozofię menedżerów w kierunku doceniania zaangażowania podwładnych w rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Ludzie zaczęli być

[19] Za [Masłyk-Musiał 2003].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

traktowani nie tylko jako zasoby, ale jako podmioty działające w sposób odpowiedzialny i dojrzały. Nadal jednak, na podstawie wypracowanych w szkole behawioralnej twierdzeń, trudno jest przewidywać zachowania ludzi w organizacji. Powoduje to podejmowanie prób ich interpretacji w kategoriach systemowych, kulturowych, politycznych oraz gry organizacyjnej uwzględniającej zarówno konflikt, jak i współpracę (harmonię).

1.3.2.2. Szkoła systemowo-sytuacyjna

W szkole systemowo-sytuacyjnej organizacja badana jest jako system gwarantujący harmonię (ład organizacyjny), ale dzięki zróżnicowanej, zmiennej w czasie strukturze organizacji (uwarunkowania sytuacyjne) może też powodować niepewność i poczucie tymczasowości działań. Wymaga to korekt struktury organizacyjnej.

Szkoła systemów społecznych nawiązuje do ogólnej teorii systemów i do teorii systemów społecznych. W drugiej połowie XX wieku na rozwój nauki, w tym także nauk o zarządzaniu, wpłynęła ogólna teoria systemów opracowana przez L. von Bertalanffy'ego [Bertalanffy 1984]. Razem z twórcą cybernetyki N. Wienerem [Wiener 1971], uczeni ci uznani zostali za prekursorów podejścia zwanego w nauce systemowym. Systemy, oprócz elastyczności i różnorodności charakteryzują także inne użyteczne w badaniach organizacji cechy, jak: otwartość na otocznie, homeostaza (samoregulacja i zdolność do utrzymania stanu stabilności), funkcjonalność strukturalna (specjalizacja funkcji i potrzeba ich integracji na wyższych poziomach strukturalnych), ekwifinalność (różne drogi dochodzenia do danego stanu końcowego), sterowanie za pomocą dodatniego sprzężenia zwrotnego oraz entropia i ujemna entropia umożliwiająca pobieranie przez system energii pozwalającej na przeżycie i rozwój.

W podejściu systemowym najważniejsze dla badacza staje się postrzeganie wzajemnych zależności, powiązań w całości („wszystkiego ze wszystkim") i między całościami oraz możliwości rozwoju (ewolucji). Każdy system jest przy tym podsystemem większej całości. Otocznie staje się dla organizacji środowiskiem, z którego czerpie ona energię i zasoby, a następnie przekazuje je do otocznia w formie produkcji dóbr i usług. Mechanizmy regulujące systemy muszą być bardzo różnorodne, co pozwala im radzić sobie także z różnorodnością otoczenia. Ze szkołą systemową łączy się więc podejście sytuacyjne, wskazujące na wykorzystywanie różnorodności do przystosowania się organizacji do otoczenia. Kast i Rosenzweig [Kast, Rosenzweig 1985] opisali systemowe i sytuacyjne podejście w 1985 roku. Skłaniali się oni do poglądu, że ponieważ nie istnieje jeden najlepszy sposób zorganizowania „wybór najodpowiedniejszej formy organizacji zależy od zadania oraz od otoczenia, w którym trzeba działać" [Morgan 1997, s. 53].

Wykorzystując powyższą obserwację, T. Burns i G.M. Stalker [Burns, Stalker 1961] wyróżnili mechanistyczną i organiczną formę organizacji. Kryterium ich wyróżnienia było tempo zmian w otoczeniu. Stabilne otoczenie preferowało mechanistyczną formę organizacji, a otocznie nieprzewidywalne — formę organiczną. Była ona charakterystyczna dla firm w sektorze elektronicznym, gdzie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

wykonywano innowacyjne zadania najczęściej we współpracy z innymi pracownikami (zespołowość i zaangażowanie). Inni badacze — Lawrence i Lorsch [Lawrence, Lorsch 1967] — wprowadzili dodatkowy podział organizacji elastycznych ze względu na stopień ich „organiczności", stwierdzając przy tym, że jedne gatunki organizacji są bardziej zdolne do adaptacji i przetrwania niż inne. Gatunek był często traktowany jako metafora rodzaju struktury organizacyjnej. W podejściu sytuacyjnym sądzono, że w niestabilnych warunkach otoczenia najlepiej zazwyczaj radzą sobie struktury proste i adhokracje, czyli struktury z założenia tymczasowe (np. zespoły projektowe).

W szkole systemów społecznych organizacja stanowi zatem interesujące pole badawcze jako instytucja porządkująca byt społeczny. Porządkowanie to dotyczyć może samej organizacji — rozumianej przez badaczy z grupy Tavistock [Trist 1982, s. 19–75] jako system społeczno-techniczny — jak też jej otoczenia. Obecnie obserwuje się, że granice między organizacją i jej otoczeniem coraz bardziej zanikają (internalizacja, wirtualizacja) lub też dotyczą innych (np. integrujące czy dezintegrujące), niż tylko fizyczna, płaszczyzn. Można więc założyć, że rozmywanie się lub przenoszenie granic między organizacjami (organizacją a otoczeniem) wpłynie na koncepcję samej organizacji — na jej wizualizację tematyczną i modele wspomagające przejście od teorii do praktyki działania [March 2007, s. 9–19].

Według badaczy szkoły systemowej, dla zrozumienia funkcjonowania organizacji niezbędne jest jej więc traktowanie jako otwartego systemu socjotechnicznego, w którym badacze świadomi są faktu, że przewidywalność systemu technicznego organizacji zakłócana jest przez nieprzewidywalność zachowań społecznych, co trzeba uwzględnić w procesach kierowania. Sterowanie systemem technicznym organizacji wymaga intensyfikacji w zarządzaniu funkcji planowania i kontroli. Kierując system społecznym, koncentrujemy się natomiast na realizacji funkcji organizowania i motywowania. Organizacja, w ujęciu socjologicznym traktowana jest jako organizm zaspokajający różne potrzeby jednostek i całości, jaką tworzy. W tym celu musi dopasowywać się (adaptować) do środowiska, w którym funkcjonuje. Może przy tym dokonywać świadomych wyborów (projektowanie struktur, systemów komunikowania czy sposobów zarządzania zasobami ludzkimi), w jaki sposób tego dokonać.

Wyniki badań prowadzonych w szkole systemowo-sytuacyjnej pozwoliły menedżerom dostrzec wpływ otoczenia na kształt struktury organizacyjnej i sposób realizacji ról kierowniczych. Przyjęcie otwartości systemowej i wynikającej z tego różnorodności sytuacyjnej, w której podejmowane są decyzje i działania, uwrażliwiło menedżerów na podmiotowe traktowanie pracowników jako głównych „aktorów w systemie". Pozwoliło też wypracować metody działania umożliwiające kierownikom radzenie sobie z niepewnością i ryzykiem wynikającym ze złożoności otoczenia i ograniczonej przewidywalności zdarzeń.

O ile w szkole behawioralnej akcentowane są potrzeby nieformalnych grup funkcjonujących w organizacji traktowanej jako system zamknięty, o tyle w szkole systemów społecznych podkreślane jest znaczenie ról społecznych, czyli struktu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ralnych (pozycja w strukturze) sposobów zachowań w organizacji traktowanej jako system otwarty. Realizowane role zależą od cenionych przez ludzi wartości, które wyznaczają charakter więzi wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem zewnętrznym. Wartości, stanowiące element kultury organizacyjnej łącznie z wierzeniami, normami zachowań i ukrytymi założeniami są uwzględniane jako czynniki warunkujące zachowania organizacyjne. Ich poznanie umożliwia w większym niż dotychczas stopniu przewidywanie zachowań pracowników, a więc ogranicza ich naturalną nieprzewidywalność (probabilizm systemów społecznych). Zajmują się tym badacze zaliczani do szkoły symbolizmu i kultury organizacji. Według nich świat organizacji nie może być zrozumiany bez wiedzy o tym, jakie znaczenia nadają zjawiskom uczestnicy organizacji.

1.3.2.3. Szkoła symbolizmu i kultury organizacji

Badaczy szkoły symbolizmu i kultury organizacyjnej do niedawna zaliczano do nurtu określanego jako „nowa fala" [Koźminski, Piotrowski 1995]. Skala badań prowadzonych w duchu kultury organizacyjnej była jednak w latach 80. i 90. tak duża, że w nauce o zarządzaniu zaczęto wyróżniać samodzielną szkołę kultury organizacji, poszukującą relacji między kulturą a zarządzaniem (patrz rozdział o kulturze organizacyjnej). Badacze zaliczani do tej szkoły traktowali organizacje nie jako byty rzeczywiste, ale jako rzeczywistość symboliczną. Przyjmowali oni założenie, że organizacja jest taka, jaką ją postrzegamy. Wszystko, co się w organizacji dzieje, ma znaczenie dla ludzi z nią związanych. Siatka znaczeń i symboli ma swoje odbicie w kulturze organizacyjnej, umożliwiając identyfikację pracowników z organizacją i zachowanie tożsamości organizacyjnej.

Rozwój instytucji społecznej zwanej organizacją wymaga zachowania jej tożsamości. Dzięki identyfikacji podmiotów indywidualnych z duchem zbiorowym organizacji, co wyraża się chociażby w tworzeniu i akceptowaniu przez pracowników misji organizacyjnej, powstaje poczucie wspólnoty i odpowiedzialności za losy organizacji. Identyfikacja organizacyjna ma miejsce w określonym kontekście kulturowym, a więc wymaga badań nad artefaktami, wartościami i normami społecznymi kształtowanymi w organizacji [Schein 1985].

Już w latach 70. w szkole kultury organizacyjnej zaczął kształtować się nurt symboliczny zwany organizacyjnym symbolizmem. Jego przedstawiciele wskazywali, że badanie symboliki organizacji jest ważniejsze od badań jej rzeczywistości [Weick 1995]. Ta ostatnia jest bowiem kwestią interpretacji tego, co się wokół pracowników dzieje. Używanie symboli pozwala ludziom redukować dwuznaczność i niepewność sytuacji, w których pracują oraz wyznaczać sensowne cele. Symbole, takie jak flagi, loga firm czy marki produktów, są bardzo cenne i wpływają na wartość organizacji. Symboliczne znaczenie mają też słowa, struktury, systemy informacyjne, historie opowiadane o przywódcach firm czy architektura budynków i wystrój biur pracowniczych. Uważano, że dramaturgia stosowanych symboli wpływa na sposób zarządzania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W szkole kultury organizacyjnej przyjmuje się, że znaczenie dla ludzi jakiegoś symbolu czy rzeczy jest określone przez kulturę organizacyjną. Organizacyjny symbolizm jest więc integralną częścią kultury.

Szkoła kultury organizacyjnej, szczególnie popularna w latach 80., wywodzi się zatem ze szkoły systemów społecznych, ale ma także źródła praktyczne. Kryzys lat 70. zwrócił uwagę badaczy, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie powstawały główne szkoły badawcze, na różnice kulturowe i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji. Porównywanie kultur narodowych i organizacyjnych zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i w Japonii [Pascale, Athos 1982] doprowadziło do sformułowania twierdzenia, że organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się zgodnie z rozwojem społecznym. Potwierdzała to, opracowana przez W. Ouchiego [Ouchi 1981], teoria „Z", wskazująca na zmienne w czasie rozumienie zjawiska partycypacji pracowniczej i powiązań międzyorganizacyjnych jako elementów sukcesu organizacji. Można zatem analizować i porównywać kultury poszczególnych organizacji, traktując je jako warunek bytu tych organizacji i wyznacznik zachowań organizacyjnych.

Przedstawiciele szkoły kultury organizacyjnej stosują w badaniach metody etnograficzne czy obserwację terenową. Kwestionują natomiast sens tzw. naukowego badania organizacji, posługującego się metodami ilościowymi i *quasi*-eksperymentalnymi, co ma miejsce w szkole behawioralnej. Z punktu widzenia stosowanych metod, szkoła symbolizmu i kultury organizacji podobna jest do szkoły polityki i dominacji, która także uwzględnia antropologiczne założenia w budowaniu metod badawczych.

W szkołach behawioralnej i systemowej organizacja nastawiona jest na realizację celów. W szkołach tych wyjaśnia się więc, jak postępować, aby cele te osiągnąć. Ważną rolę odgrywa w tym podział i sposoby sprawowania władzy. Pracownik ma jednak mały wpływ na wybór postępowania w miejscu pracy. Indywidualne preferencje pracowników najczęściej zastępowane są przez decyzje podejmowane przez formalne autorytety. W szkole kultury organizacji uważa się, że osiąganie celów umożliwia kultura organizacji. Stanowi ona społeczną energię sprawiającą, że ludzie zaczynają działać. Ich zachowania w organizacjach są jednak predeterminowane (wcześniej określone) przez podstawowe założenia występujące w organizacji. Założenia te wyrażają kolektywne przekonania ludzi pracujących w organizacji, jak skutecznie działać, jakimi normami się kierować, co jest słuszne a co nie. Zakorzenione w świadomości pracowników wzory postępowania przenoszą się na podejmowane przez ludzi decyzje i zachowania. S. Weick [Weick 1995] sądzi, że dzięki tym wzorom można zrozumieć, dlaczego ludzie taki a nie inny wysiłek wkładają w wykonywaną pracę. Wzory te są w ludziach tak głęboko zakorzenione, że nie trzeba o nich pamiętać. Silna kultura organizacyjna kontroluje więc ludzkie zachowania i może ograniczać osiąganie celów i wprowadzanie zmian w organizacjach.

Mocną stroną szkoły kultury organizacyjnej jest kierowanie uwagi kierowników na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacji. Zebrania nie muszą być tylko zebraniami. Nawet układ krzeseł w sali konferen-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cyjnej może mieć symboliczne znaczenie dla pracowników. W szkole kulturowej skupia się uwagę na znaczeniu nadawanym przez ludzi otaczającej ich rzeczywistości organizacyjnej, na wspólnych schematach interpretacyjnych znaczeń. Zorganizowanie działalności w organizacji ułatwia język, normy, ceremonie i praktyki społeczne, co szczególnie widoczne jest w przechodzeniu od „twardego" do „miękkiego" zarządzania wykorzystującego talenty ludzkie i budującego klimat zaufania [Likert, Hoseus 2009]. W szkole kulturowej wiele miejsca poświęca się też zmianom kultury i metodom umożliwiającym ich wprowadzanie, a w ostatnich latach prowadzone są badania nad kulturą organizacji wirtualnych, zwaną e-kulturą [Kanter 2001]. Szybki rozwój technologii obserwowany w cywilizacji internetowej intensyfikuje ten kierunek badań.

Kultura organizacji wyznacza zachowania nie tylko wykonawców, ale także kierowników organizacji. Odpowiedzi na powstałe w związku z tym pytanie — na ile determinuje ona realizację ról kierowniczych (szkoła systemów społecznych) i na ile wpływa na dramaturgię życia organizacyjnego (koncepcja gry organizacyjnej) — należy szukać także w szkole polityki i dominacji organizacyjnej.

1.3.2.4. Szkoła polityki i dominacji

Szkoła polityki i dominacji, zwana też w innych klasyfikacjach szkołą władzy, wyjaśnia, co to jest władza, polityka, wpływ. W szkole tej zakłada się, że władza to zdolność wpływania na ludzi. Podejmowane są zatem próby określenia źródeł władzy, powiązań władzy ze strukturą i kulturą organizacyjną oraz wskazania znaczenia konfliktów i koalicji interesów dla podejmowania decyzji organizacyjnych dotyczących alokacji zasobów i polityki organizacji. Konflikt może być źródłem zmian, a interesy mogą łączyć ludzi tworzących ład organizacyjny.

Organizacje są — jak pisał G. Morgan [Morgan 1997] — w samej swej istocie polityczne. Muszą one znaleźć wspólny kierunek działania dla ludzi o potencjalnie rozbieżnych i sprzecznych interesach. Stworzenie płaszczyzny dla takiego współdziałania wymaga budowania ładu często opartego na władzy i formalnym autorytecie. Organizacje są więc nie tylko systemami zarządzania, ale także rządzenia, w którym władza może stosować narzędzia nie tylko perswazji, ale częściej przymusu. System imperium Forda[20] można określić jako organizację rządzoną paternalistycznie i autorytarnie. Dla innych organizacji odpowiedniejsza może być metafora: autokracja, technokracja czy demokracja. Stosowanie, w odniesieniu do organizacji, metafory rządzenia może przyczynić się do lepszego zrozumienia zasad jej funkcjonowania.

Morgan [Morgan 1997] uważał, że przejawem polityki organizacji jest gra sił i konfliktów. W szkole polityki i dominacji bada się zatem relacje między interesami, konfliktem i władzą. Ważne miejsce w tych relacjach zajmują koalicje interesów. Organizację jako koalicję polityczną (dziś mówimy o koalicjach interesariuszy) zde-

[20] Imperium Forda czyli Ford Motor Company.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

finiowali R.M. Cyert i J.G. March [Cyert, March 1963], twórcy behawiorystycznej teorii celów organizacji. O politycznym charakterze organizacji przesądza różnica interesów i celów uczestników organizacji. Tworzą oni koalicje (zwłaszcza szczebel kierowniczy), których funkcją jest radzenie sobie z niepewnością otoczenia. Podejmowanie wspólnych decyzji możliwe jest dzięki porozumieniom i wzajemnym kompensacjom (system wkładu w pracę pracowników i zachęt ze strony organizacji), które mają tymczasowy charakter. Kompensacje uznawane są za zadowalające, gdy odpowiadają utrwalonym kulturowo potrzebom pracowników.

Przetarg i negocjacje są uznawane w organizacjach za podstawowe wymaganie kompetencyjne, jakie — zdaniem H. Mintzberga [Mintzberg 1979] — życie organizacyjne stawia przed kierownikami. Na to — co, kto i kiedy — dostaje od organizacji wpływa władza, która kontroluje zasoby, podejmowanie decyzji, przepływ wiedzy i informacji. Aby władzę zdobyć, trzeba więc znać jej źródła i posiadać cechy przywódcze. J. Pfeffer i G. Salancik [Pfeffer, Salancik 1978] uważali, że organizacje można zrozumieć wówczas, gdy zaakceptowane zostanie założenie o relatywnym charakterze władzy. Wynika ona bowiem z kontekstu organizacyjnego, specyficznego dla różnych sytuacji, w których podejmowane są decyzje i ze stosunków człowieka z innymi aktorami w systemie. Crozier i Friedberg [Crozier, Friedberg 1982] pisali w tym znaczeniu o rolach aktora w systemie, a Mintzberg [Mintzberg 1983] o społecznych grach o władzę.

Władza ma także kontekst strukturalny. Stosunki władzy są stałą cechą organizacji. W komórkach organizacyjnych toczy się ciągła walka o władzę i zasoby. Thompson [Thompson 1967] wskazywał, że brak równowagi między jednostkami organizacyjnymi prowadzi do intensyfikacji walki o władzę, co czyni ją mniej przewidywalną. Z kolei Pfeffer [Pfeffer 1981] zaobserwował, że większą władzę mają ludzie i komórki organizacyjne, które są postrzegane jako ważniejsze od innych z punktu widzenia osiągania celów organizacji i stopnia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Władzę należy więc interpretować jako zjawisko strukturalne. Władza, autorytet czy role kierownicze mogą mieć charakter formalny — legalizacja jako źródło władzy, ale także charakter nieformalny — autorytet jako źródło władzy (władza jako synonim autorytetu). Inaczej sądzi Kotter [Kotter, Power 1977], który uważa, że źródła władzy związane są z umiejętnością znalezienia pracy. Pracę bowiem znajduje się dzięki autorytetowi.

W szkole polityki i dominacji kierownicy są zachęcani do uwzględnienia faktu, że wszelka działalność organizacji (cele, struktury, style kierowania itp.) jest oparta na interesach.

W powstałej w latach 70. koncepcji gry organizacyjnej poszukiwano nowych możliwości wyjaśniania zachowań organizacyjnych w świecie zróżnicowanych interesów i koalicji. Analiza jej założeń pozwala na umieszczenie koncepcji gry organizacyjnej na pograniczu szkoły systemowej, w której podkreśla się współpracę i szkoły dominacji, w której akcentuje się dysharmonię i konflikt w zarządzaniu.

Nawiązując do teorii wymiany społecznej [Homans 1974], badacze nurtu gry organizacyjnej zastanawiali się nad mechanizmami regulującymi interakcje spo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

łeczne w organizacji. Przyjmując, że w organizacji istnieje harmonia, zapewniająca współdziałanie, ale równocześnie konflikt i sprzeczności, związane z różnorodnością celów i interesów wskazano na grę organizacyjną jako mechanizm pozwalający wyjaśnić „dialektyczną jedność walki i współpracy społecznej" [Koźmiński, Zawiślak 1982, s. 241]. Podobnie jak aktorzy na scenie, pracownicy organizacji grają określone role i przeżywają dramaty związane z uwikłaniem w określone koalicje i sytuacje organizacyjne. Niektórzy badacze związani z teorią gier uważają gry za synonim konfliktu społecznego. W socjologicznej interpretacji koncepcji gry organizacyjnej, przedstawianej przez Croziera i Friedberga [Crozier, Friedberg 1982], zwraca się uwagę na szczególny typ gry społecznej, łączącej walkę i współpracę, której przebieg uwarunkowany jest oddziaływaniem takich czynników organizacyjnych jak normy zachowań i struktura.

Gra ma źródła w niepewności ludzkiej i ograniczonych zasobach. „Im większa pewność — jak zauważa Koźmiński [Koźmiński, Zawiślak 1982, s. 249] — tym mniej elementów gry". Zachowania ludzi w organizacji zależą więc od samooceny własnych działań w kategoriach: wygrana — przegrana. Gra organizacyjna jest grą sterowaną, a samo sterowanie ma także charakter gry lub wielu gier toczących się na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Osiągając pewność, można teoretycznie zakończyć grę. W praktyce organizacyjnej pewność jednak nie istnieje. Dzięki grze ludzie strukturalizują swoje stosunki władzy i regulują kooperację. Mechanizmem integracji i współzależności jest gra organizacyjna.

Zarządzanie, które rodzi i wykorzystuje władzę, jest więc także grą społeczną zmierzającą do ograniczenia niepewności przez ustalenie poziomu wypłat, które otrzymują uczestnicy organizacji toczący własne gry w sposób defensywny, ofensywny lub mieszany. W szkole polityki i dominacji „upolitycznio" zachowania organizacyjne. Menedżerowie uświadomili sobie relatywny charakter racjonalności celów i korzyści organizacyjnych oraz społeczno-polityczne następstwa pełnionych ról organizacyjnych. Zwrócili uwagę na negatywne aspekty władzy. Jej dysfunkcjonalne wykorzystywanie w celach dominacji nad człowiekiem tworzy zagrożenia w pracy, stres, choroby zawodowe, wypadki przy pracy, izolację od rodziny, pracoholizm. W organizacjach powstaje zatem wiele programów ograniczających dominację organizacyjną nad pracownikiem.

1.3.2.5. Szkoła równowagi i procesu zmieniania

Wyjaśnianie zmian organizacyjnych to temat, który zajmuje uwagę badaczy różnych dyscyplin naukowych. Analizując zjawisko zmian w naukach o zarządzaniu, uczeni zapożyczyli więc z innych dziedzin wiedzy wiele metafor, koncepcji i teorii, począwszy od rozwoju dziecka, przez ewolucje systemów aż do teorii chaosu itp. Pluralizm teoretyczny stwarza intrygujące wyzwania dla badaczy zmian organizacji tym bardziej, że zmiany mają charakter powszechny i dotyczą wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Obserwujemy je zarówno w procesach formułowania strategii organizacji, nowych metod zarządzania, procesach innowacyjnych, tworze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

niu sieci powiązań organizacyjnych, jak i w procesach planowania karier, motywowania czy podejmowania decyzji grupowych.

Ważnym filarem, na którym powstała szkoła procesów zmieniania, jest rozwinięta w latach 60. w Stanach Zjednoczonych koncepcja rozwoju organizacyjnego, w skrócie OD (*organization development*) [French, Bell 1973]. Koncepcja ta wpisuje się w podejście pragmatyczne, akcentujące planowy charakter zmian w nauce o zarządzaniu. W świecie biznesu jest ona szczególnie ceniona za poszukiwanie metod doskonalenia organizacji adekwatnie łączących teorię i praktykę zmieniania. Ich twórcami są przeważnie badacze zajmujący się konsultingiem procesowym (patrz rozdz. 3.5).

Najważniejsze pojęcie w koncepcji OD[21] to konstruktywna, planowa zmiana. Zakłada się, że jej wdrożeniu w organizacji towarzyszą — w pewnym stopniu przewidywalne — zachowania interesariuszy związanych z organizacją. Zachowania te mogą być przychylne lub wrogie zmianom.

Drugi ważny termin to „rozwój organizacyjny". Odnosi się on do procesu planowego doskonalenia organizacji lub, według opinii innych specjalistów jak E. Schein [Schein 1987], do procesu zamierzonej odnowy organizacyjnej, w której są uwzględniane zwłaszcza reakcje na zmiany systemu społecznego organizacji. Konsultant OD, wdrażając planowe zmiany, może przy użyciu różnorodnych metod interwencji społecznej w sposób świadomy przekształcać przeciwników zmian w ich sojuszników.

W latach 90. w nauce o zarządzaniu powstała, nawiązująca do logiki zmian społecznych, szkoła procesowa zmieniania, która wypracowała własne modele, teorie zmieniania i metody umożliwiające zarówno badanie, jak i wdrażanie zmian. Przyjmuje się w niej, że rozumienie zjawiska zmian organizacyjnych jest niezbędne w procesach ich planowania i wdrażania (kierowanie „przepływem zmian"), a zarządzanie zmianą jest możliwe i konieczne.

Uwaga badaczy przesunęła się od badania stabilności do dynamiki organizacyjnej wywołanej „przepływem" zdarzeń i potrzebą rewitalizacji organizacji oraz od zarządzania zmianą (pojedyncze zdarzenia) do przewodzenia zmianom (zmiany jako proces). Wprowadzanie i kontrola przebiegu zmian jest sposobem radzenia sobie przez kierownictwa organizacji z niepewnością i ryzykiem. „Ruchliwość" organizacji, czyli szybkość i zakres jej reakcji na zmiany, przejawia się w elastycznym wykorzystywaniu zasobów, budowaniu sieciowych struktur i kultury zmian oraz kształtowaniu postaw wspierających zmiany.

[21] Najbardziej znana definicja OD została sformułowana przez Frencha i Bella. Piszą oni, że „Rozwój organizacyjny to nazwa nadana nowo powstającej dyscyplinie, która wykorzystuje dotychczasową wiedzę behawioralną, a także poszukuje specyficznych sposobów usprawniania organizacji. Dokonuje tego poprzez planowe, długofalowe, systematyczne działania koncentrujące się na kulturze organizacyjnej oraz na procesach społecznych i osobowości jej uczestników. Efektem OD jest uodpornienie organizacji na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne, wzrost jej efektywności i wytworzenie umiejętności zapewniających osiąganie zarówno celów systemowych, jak i celów poszczególnych interesariuszy" [French, Bell 1973, s. 15].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W każdej organizacji można zaobserwować występowanie równocześnie napięcia i dążenie do harmonii. To, co narusza konflikt, łagodzi wprowadzana ewolucyjnie lub w sposób planowy zmiana. Konflikty i zmiany wzajemnie się uzupełniają, zapewniając ład organizacyjny. Funkcjonowanie w warunkach sprzeczności (celów, interesów itp.) nie musi więc być dla organizacji szczególnie uciążliwe, jeżeli wie ona, jak w praktyce organizacyjnej stosować zasady myślenia dialektycznego.

W badaniach zmian organizacyjnych kładzie się raz większy nacisk na równowagę organizacyjną, a raz na jej zakłócenia spowodowane różnymi czynnikami, zwanymi impulsami zamian. W Polsce znana jest koncepcja równowagi funkcjonalnej opracowana przez Koźmińskiego i Obłója [Koźmiński, Obłój 1989]. Koncepcja równowagi, podobnie jak później szkoła procesowego zmieniania, powstała jako wynik dążenia do integrowania dorobku wielu dotychczasowych szkół w naukach o zarządzaniu. Uwzględnia ona zarówno potrzebę równowagi, jak i konieczność wprowadzania zmian organizacyjnych. Równowaga jest bowiem zmiennością aczkolwiek w ramach pewnych ograniczeń wynikających z potrzeby trwania. Stabilność i zmiana nie są więc traktowane w tej koncepcji jako przeciwieństwa, ale jako zjawiska uzupełniające się (podobne, pozornie sprzeczne założenia przyjęto wcześniej w koncepcji gry organizacyjnej, gdzie w organizacji współistnieją współpraca i konflikt).

Organizacje, trwając (*sustainability*) [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010], dążą do utrzymania ciągłości swego istnienia i funkcji. Trwałość i funkcjonalną równowagę organizacyjną zapewnić im może zrównoważony rozwój. Utrata równowagi prowadzi do choroby organizacyjnej i przynosi straty. Część zasobów i energii organizacje muszą bowiem przeznaczać na procesy odnowy zwane też procesami rewitalizacji. Rozwój organizacji, jak pisze Koźmiński [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 570], jest wynikiem ciągłych zakłóceń i przywracania równowagi na wyższym poziomie; jest rezultatem różnych społecznych przetargów i negocjacji.

W badaniu równowagi organizacyjnej[22] należy uwzględniać jej wielowymiarowość — równowaga zewnętrzna, wewnętrzna, materialna, społeczna. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu efektywności działania, a równowagi społecznej — w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji. Podstawowym narzędziem przywracania równowagi są: strategie, struktury, procedury organizacyjne i kultura organizacyjna. Zarządzanie polega na redefiniowaniu kryteriów równowagi i warunków jej osiągania, co przypomina proces redefiniowania strategii.

Odnosząc się do możliwości badania zmian, trzeba podkreślić, że w koncepcji równowagi funkcjonalnej zmiany mają charakter ograniczony i służą powrotowi organizacji do stanu równowagi. W koncepcji tej nacisk jest położony na poszukiwanie harmonii funkcjonalnej. Nieco inaczej podchodzą do zmian badacze z dominującej obecnie szkoły procesu zmieniania. G. Hernes [Hernes 1976, s. 513–545]

[22] W praktyce diagnozowania równowagi organizacji określa się wskaźniki równowagi. Wskaźniki np. równowagi społecznej można mierzyć, stosując ankiety, przeprowadzając wywiady czy analizując wskaźniki wydajności pracy, absencji itp. Zebrane dane umożliwiają diagnozę zjawisk i procesów oraz analizę zmian.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

uważa, że najbardziej adekwatne do wyjaśniania zarówno stabilności, jak i zmiany są teorie procesowe, które dotyczą zmian o charakterze złożonym i radykalnym, a także ich efektów ubocznych. W badaniach procesowych zmian nacisk położony jest na poszukiwanie impulsów (motorów) zmian i wyjaśnianie możliwości wpływania na ich planowy przebieg, a także na osiąganie założonych w zmianie celów. Służy temu opracowywanie metodologii wdrażania zmian (podstawa warsztatu konsultanta zmian) oraz kryteriów i metod oceny sukcesu zmian.

W teoriach procesowych akcentuje się, że zmiana organizacyjna jest równocześnie zmianą społeczną. Paradygmaty (myślowe układy odniesienia, inaczej makroteorie) przyjmowane dla wyjaśnienia zmiany społecznej mają więc także zastosowanie do zmiany organizacyjnej. M.S. Poole i A.H. Van de Ven [Poole, Van de Ven (red.) 2004] na podstawie, zaczerpniętych z nauk społecznych, następujących par kryteriów: jednostka zmiany (pojedyncza jednostka — wiele jednostek) i tryb zmiany (predeteminowana — skonstruowana) wyróżnili cztery sposoby myślenia o zmianach. Są to paradygmaty: cyklu życia, ewolucyjny, dialektyczny i teologiczny. Od przyjętego przez liderów i konsultantów procesowych sposobu myślenia o zmianach (przyjęte paradygmaty) zależeć będzie „porządek" zmieniania, interpretacja modelów zmian, wybór metod zmieniania i skuteczność ich wdrażania.

Szkoła procesowego zmieniania uwzględnia niżej wymienione założenia.

1. Wyjaśnianie zmian i rozwoju powinno uwzględniać wszystkie siły (impulsy zmian), które oddziałują na ten proces, zdarzenia zarówno od człowieka niezależne (ewolucyjne), jak i przez niego zaprogramowane. Przedstawiciele różnych koncepcji dotyczących zmian wskazują na jeden lub kilka impulsów do zmian. W znanych powszechnie badaniach Greinera [Greiner 1970] związanych z koncepcją rozwoju organizacyjnego wskazuje się na zdarzenia ewolucyjne jako impuls do zmian oraz konflikt i syntezę. W koncepcji wzajemnego dostosowywania się Lindbloma [Lindblom 1968] — na impulsy ewolucyjne, celowe działania i konflikt. W koncepcji społecznej psychologii organizacji Weicka [Weick, Quinn 1999, s. 361–386] impulsami do zmian są niezaprogramowane przez człowieka zdarzenia ewolucyjne, zaprogramowane społecznie zdarzenia celowe i napęd w postaci konkurencyjnej selekcji.
2. Zmiany mogą być wywołane także krytycznymi incydentami (np. nieprzewidziane kryzysowe sytuacje) modyfikującymi wyznaczony wcześniej „kurs" zmian. Wariancyjne podejście badawcze w zmianach (korelacje przyczyn i efektów zmian) musi być zatem uzupełnione przez podejście narracyjne (opisy zdarzeń w procesach zmian).
3. Badacze teorii procesowych uważają, że dobrą teorię poznaje się po jej skutkach. Wymaga to bezpośredniej obserwacji procesów zmian i zbierania danych w miejscu, w którym zachodzą zdarzenia związane ze zmienianiem rzeczywistości. Ponieważ zmiany mają charakter sekwencyjny, zdarzeń tych (materiał analityczny) może być bardzo wiele. Wymagają zatem uporządkowania. Odbywa się to przez odniesienie badanych czasów zmian do szerszego kontekstu teoretycznego, zwanego też paradygmatami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4. W teorii procesowej wyróżnia się trzy podstawowe modele społeczne, wyjaśniające skuteczne wdrażanie zmian: modele pozytywnego zachowania uczestników zmian (np. model Lewina) [Lewin 1951] , modele uzależniające skuteczność zmian od cech organizacji (np. model Greinera) [Greiner 1970] i modele wskazujące na kompetencje jako główny czynnik sukcesu w zmianach (np. model Kanter [Kanter, Stein, Jick 1992]).
5. Sukces zmian uzależniony jest od sposobu podejmowania decyzji organizacyjnych, które, zwłaszcza w sytuacji niepewności wywołanej przez zmiany, charakteryzują się ograniczoną racjonalnością. Pisali o tym March i Olsen [March, Olsen 1976], rozwijając w naukach o zarządzaniu tzw. koncepcję *garbage can*, wskazującą na ograniczenia wyborów organizacyjnych (patrz rozdz. 4.4). Podmiotowe traktowanie uczestników procesu zmieniania i wzmacnianie ich działań na rzecz zmian przez tworzenie wspierających zmiany systemów motywacyjnych, zwiększa satysfakcję z pracy i przyczynia się do sukcesów zmieniania.

Badacze szkoły procesowej zmieniania „ruszyli" organizację z miejsca zarówno fizycznie (zanikanie geograficznych granic organizacyjnych), jak i w czasie. *Carpe diem* stało się obecnie credem wielu organizacji. Menedżerowie nie mogą ignorować rzeczywistości i zachodzących w niej zmian (łącznie z tymi rozumianymi jako kryzys).

Pytania kontrolne

1. Wskaż różne podejścia do interpretacji pojęcia „zarządzanie" i podaj przykłady stosownych definicji. Wskaż wspólne elementy tych definicji. Które z tych ujęć interpretacyjnych pojęcia „zarządzanie" może mieć większe znaczenie z punktu widzenia inżynierów i dlaczego?
2. Uzasadnij potrzebę zarządzania, biorąc pod uwagę perspektywę indywidualną oraz zespołową.
3. Podaj podstawowy zestaw funkcji zarządczych i omów istotę cyklu zarządzania.
4. Określ istotę poszczególnych funkcji zarządzania i podaj kluczowe zasady ich realizacji.
5. Wskaż negatywne przykłady związane z niedostosowaniem się do zasady konkretności (planowanie) oraz zasady natychmiastowości (kontrola).
6. Uzasadnij przyjęcie określenia „proces informacyjno-decyzyjny". Podaj charakterystykę faz tego procesu.
7. Czy i kiedy można uznać za prawdziwe stwierdzenie: „informacja jest czynnikiem ograniczania niepewności przy podejmowaniu decyzji".
8. Co charakteryzuje dyscyplinę naukową?
9. Czy nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową? Jaki jest ich status naukowy?
10. Co oznacza, że nauki o zarządzaniu mają multidyscyplinarny charakter?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

11. Jaką rolę w naukach o zarządzaniu odgrywa projektowanie?
12. Co oznacza, że nauki o zarządzaniu są naukami stosowanymi?
13. Kiedy możemy mówić o szkołach naukowych?
14. Jakie nurty wyróżniamy w naukach zarządzania i czym się one różnią?
15. Scharakteryzuj szkołę behawioralną, wyjaśniając, na czym polegały badania E. Mayo i jego współpracowników.
16. Czym różnią się metody badania organizacji w szkole naukowego zarządzania od szkoły behawioralnej?
17. Jakimi zagadnieniami zajmowali się badacze w szkole administracyjnej?
18. Czym się różni system techniczny od systemu społecznego?
19. Jakimi zagadnieniami zajmują się badacze w szkole symbolicznej i kultury organizacyjnej?
20. Z jakiego powodu wyodrębniono w nauce o zarządzaniu szkołę polityki i dominacji oraz czym się ona charakteryzuje?
21. Jak i po co można badać gry organizacyjne?
22. Z jakiego powodu wyodrębniono w nauce o zarządzaniu szkołę procesową zmieniania? Czym charakteryzuje się szkoła procesowa zmieniania?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 2

Środowisko organizacyjne i budowanie ładu organizacyjnego

2.1. Otoczenie organizacji i jego rodzaje

2.1.1. Definicje i rodzaje otoczenia organizacji

Najogólniej przez **otoczenie organizacji** rozumie się przestrzeń, środowisko, które znajduje się poza jej granicami, ale między którym a organizacją zachodzą wzajemne interakcje[1].

Istotę otoczenia organizacji można lepiej zrozumieć, odwołując się do teorii systemów. Według J.W. Gościńskiego „przez otoczenie systemu będziemy rozumieć zbiór tych składników, które nie należą do systemu, a których zmiana właściwości może spowodować zmianę stanu systemu" [Gościński 1977, s. 36]. Podobnie uważa M. Bielski, twierdząc, że „otoczenie organizacji to te wszystkie elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale równocześnie mają z nim związek, tzn. oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na nie. Oddziaływanie to zachodzi przez wejścia i wyjścia do systemu" [Sudoł 2006, s. 43].

Można wyróżnić kilka rodzajów otoczenia organizacji (tablica 2.1). *Otoczeniem* lub *otoczeniem zewnętrznym* określa się to, które wywiera wpływ na funkcjonowanie organizacji, ale także organizacja przez swoją aktywność wywiera na nie wpływ.

Tablica 2.1. Rodzaje otoczenia organizacji

Kryterium	Rodzaj otoczenia		
Granice organizacji	wewnętrzne	zewnętrzne	
Charakter zmian	stabilne	zmienne	burzliwe
Charakter sił między otoczeniem a organizacją	bliższe	dalsze	

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

[1] S. Sudoł utożsamia pojęcia „otoczenie organizacji" i „środowisko organizacji" w: [Sudoł 2006, s. 43].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Przez *otoczenie wewnętrzne* organizacji (nazywane niekiedy *wewnętrznym środowiskiem organizacji*) rozumie się wewnętrzne siły oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji. Składają się na nie: kadra kierownicza, właściciele, pracownicy, grupy, organizacje, fizyczne warunki pracy oraz relacje zachodzące między tymi elementami.

W przeszłości granice organizacji wyznaczały jej zasoby materialne; dziś podział otoczenia na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne jest coraz mniej ostry. Postępująca wirtualizacja, uelastycznianie struktur i działań, a przede wszystkim outsourcing i *offshoring*[2] rozmywają granice między organizacją a otoczeniem. Coraz częściej przedsiębiorstwa, aby zmniejszyć koszty, przenoszą część swoich działań na zewnątrz, do innych organizacji w kraju lub za granicą (np. Chiny, Indie).

Mając na uwadze charakter zmian, jakie zachodzą w otoczeniu (zewnętrznym) organizacji wyróżnia się otoczenie: stabilne, zmienne oraz burzliwe. Natomiast z uwagi na charakter sił, jakie występują między organizacją a otoczeniem, można podzielić je na otoczenie bliższe i dalsze.

Otoczenie stabilne to otoczenie spokojne, w którym nie występują gwałtowne, niespodziewane zmiany. Można przyjąć, że zbliżony charakter miało otoczenie przedsiębiorstw w okresie gospodarki socjalistycznej, centralnie planowanej.

Otoczenie zmienne charakteryzuje się występowaniem widocznych zmian, których przebieg można opisać z uwagi na ich częsty liniowy charakter, co oznacza, że w jakimś stopniu możliwe są do przewidzenia ich skutki, np. stopniowe, narastające zanieczyszczenie środowiska naturalnego prowadzi do wielu niekorzystnych zmian[3]. W porównaniu z otoczeniem stabilnym zmiany są tu częstsze i prowadzą do powstawania nowych procesów oraz układów sił w otoczeniu.

Otoczenie burzliwe, nazywane inaczej turbulentnym, cechuje się tym, że zmiany są częste, mają charakter burzliwy, nieliniowy, a przez to trudny do przewidzenia jest ich przebieg. Takie otoczenie jest typowe dla dzisiejszych organizacji. Zmiany coraz częściej mają cechy systemów chaotycznych, co oznacza, że zarówno charakter zmian, jak i ich skutki są trudne do przewidzenia. Przykładem mogą być zjawiska atmosferyczne. Zanika regularność pór roku, coraz częściej i z większą siłą pojawiają się huragany, powodzie. Okresy deszczowe i suszy wydłużają się. Na coraz bardziej gwałtowny i złożony charakter zmian wpływ mają różne czynniki. W dużej mierze są one spowodowane działaniami człowieka, który przez tysiąclecia wykorzystywał osiągnięcia techniki do zaspokajania swoich potrzeb. Ponadto w dobie globalizacji i nasycenia technologią zmiany zajmują coraz większą przestrzeń. Rośnie liczba uczestników otoczenia, co powoduje, że pojawiają się w nim nowe siły, nowe zależności i nowe niespotykane dotąd procesy.

[2] Outsourcing jako zlecanie na zewnątrz realizacji określonego procesu lub jego części do innej organizacji. *Offshoring* — przeniesienie części procesów biznesowych za granicę.

[3] W umiarkowanym zakresie ma tu zastosowanie determinizm przyrodniczy, który zakłada, że między zdarzeniami w przyrodzie zachodzą stałe związki przyczynowe, co oznacza, że możemy z dużym prawdopodobieństwem przewidywać przyszłość.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Nasilenie się występowania nieoczekiwanych zmian prowadzi do konkluzji, że coraz większe zastosowanie w zarządzaniu ma teoria chaosu. Między innymi R. Krupski postrzega współczesne zarządzanie z perspektywy zarządzania na krawędzi chaosu [Krupski (red.) 2007, s. 522]. W teorii chaosu nie występuje jednak zjawisko totalnego bałaganu, bowiem dynamiczne zjawiska zawierają swój ukryty porządek. Istnieją w nim układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, które to jednak zachodzą dzięki określonym prawidłowościom. Ten mechanizm został opisany przez E.N. Lorenza i jest nazywany „efektem motyla" [Lorenz 1963, s. 130–141]. Obrazuje to anegdota, zgodnie z którą trzepot skrzydeł motyla w Australii może być uznany za przyczynę huraganu w USA. „Efekt motyla" uzmysłowił, jak zawodne mogą być tradycyjne modele prognozowania i symulacji złożonych procesów zachodzących w długich przedziałach czasowych na kuli ziemskiej. Teoria chaosu pozwala lepiej rozumieć zjawiska zachodzące w turbulentnym otoczeniu. „W nieliniowych układach dynamicznych przekroczenie określonej wartości tzw. parametru kontrolnego prowadzi do zmiany sposobu działania układu" [Krupski (red.) 2007, s. 524]. „Istnieje wiele sytuacji, w których małe zmiany warunków początkowych, powodujących wielkie zmiany mogą być korzystne dla dalszego zachowania się układu. Poza tym chaos pozwala łatwiej i szybciej reagować na zewnętrzny bodziec, co może mieć duże znaczenie w teorii i praktyce sterowania" [Krupski (red.) 2007, s. 526]. Należy więc zachować ostrożność przy interpretacji wyników tradycyjnych programów służących do prognozowania zmian w otoczeniu.

2.1.2. Otoczenie bliższe i dalsze organizacji

Jednym z kryteriów podziału otoczenia jest charakter oddziaływań między organizacją a otoczeniem organizacji[4]. W takim kontekście wyróżnia się:

- otoczenie dalsze (nazywane także makrootoczeniem, otoczeniem ogólnym),
- otoczenie bliższe (nazywane także mikrootoczeniem, otoczeniem konkurencyjnym).

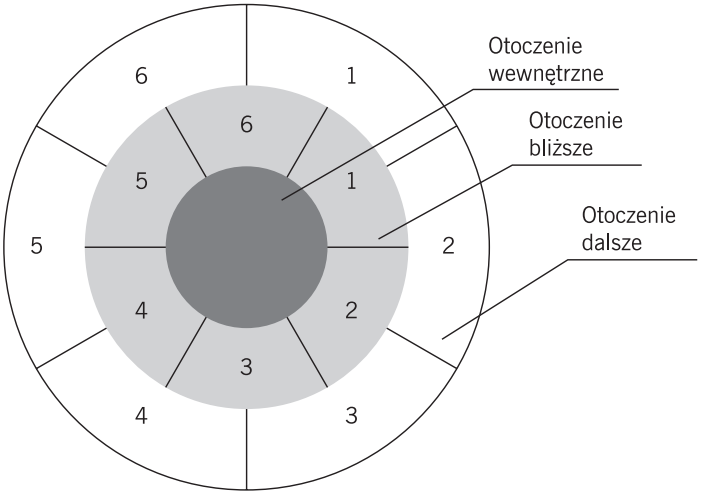
Otoczenie dalsze tworzą te wszystkie instytucje, organizacje, zjawiska, które w sposób pośredni wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wyróżnia się w nim następujące rodzaje otoczenia (podsystemy): społeczno-kulturowe, technologiczne, ekonomiczne, prawne i polityczne, międzynarodowe oraz przyrodnicze (ekologiczne) [Sudoł 2006, s. 49]. W szczególności otoczenie ekologiczne ma ostatnio coraz większy wpływ na nasze życie, np. wszystkich zaskoczył wybuch wulkanu w Islandii w kwietniu 2010. Spowodował on ogromne straty m.in. dla przewoźników lotniczych oraz przedsiębiorstw korzystających z transportu lotniczego[5].

[4] W sensie otoczenia zewnętrznego organizacji.

[5] 100 tys. odwołanych lotów, 10 mln pasażerów, którzy musieli zrezygnować z podróży, 1,5–2,5 mld euro strat, za: *Skutki wybuchu wulkanu — 2,5 mld euro strat*, http://wakacje.wp.pl/kat,53100,title,Skutki-wybuchu-wulkanu-25-mld-euro-strat,wid,12349825,wiadomosc.html?ticaid=1a5b4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 2.1. Otoczenie bliższe i dalsze organizacji



Otoczenie bliższe: 1) konkurenci, 2) dostawcy i kooperanci, 3) regulatorzy, 4) instytucje, organizacje świadczące usługi, 5) producenci substytutów, 6) sojusznicy strategiczni. Otoczenie dalsze: 1) społeczno-kulturowe, 2) technologiczne, 3) ekonomiczne, 4) prawne i polityczne, 5) międzynarodowe, 6) przyrodnicze.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Otoczenie społeczno-kulturowe tworzą różne organizacje i trendy wyrażające oraz kształtujące zbiorowe poglądy, np. Green Peace, moda, obyczaje obywateli, trendy demograficzne. Otoczenie społeczno-kulturowe oddziałuje na decyzje podejmowane w organizacjach i na zachowania klientów. Na przykład, od pewnego czasu obserwujemy starzenie się mieszkańców krajów wysoko rozwiniętych, a także spadek lojalności wobec pracodawcy, większą dbałość o ekologię i zdrowy tryb życia. Te zjawiska wpływają m.in. na rodzaj oferowanych usług i produktów.

Otoczenie technologiczne, czyli postęp techniczny i nowe rozwiązania techniczne, zmienia się najszybciej i wywiera wpływ na wszystkie organizacje oraz na inne systemy otoczenia, zmieniając ich jakość (np. w otoczeniu społecznym wyznacza nowe wzorce zachowania i komunikacji). Wpływa również na procesy umiędzynarodowienia, przyczynia się do powstawania nowych produktów oraz nowych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych. Zwiększa szybkość, wydajność i efektywność działania organizacji.

Otoczenie ekonomiczne wpływa na „klimat" sprzyjający lub nie działalności biznesowej. Składają się na nie przede wszystkim: model gospodarki, majątek narodowy, tempo wzrostu gospodarczego, ogólna sytuacja ekonomiczna w kraju, ale także inne czynniki wpływające na stan gospodarki, jak m.in. dostęp do kredytów i oprocentowanie kredytów, relacja lokalnej waluty do walut obcych, system podatkowy czy siła nabywcza społeczeństwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Otoczenie prawne i polityczne tworzą przede wszystkim: obowiązujący system polityczny, sposób sprawowania władzy, stopień ingerencji czynników politycznych w inne dziedziny życia społecznego, regulacje prawne, stopień rygorystyczności i szczegółowości norm prawnych. Na przykład, zmiana rządów w Polsce w 1989 r. i tzw. Ustawa Wilczka w zdecydowany sposób wpłynęły na transformację polskiej gospodarki i pojawienie się wielu nowych miejsc pracy[6].

Otoczenie międzynarodowe to ogólne warunki, procesy, instytucje, podmioty na międzynarodowych rynkach, które pośrednio wywierają wpływ na przedsiębiorstwo, np. ceny ropy na światowych rynkach, konflikty zbrojne, zmiana stosunków dyplomatycznych, umocnienie się gospodarek Chin i Indii. Chyba nie ma kraju, który w jakikolwiek sposób nie byłby związany z rynkiem chińskim. Ceny towarów wytwarzanych w Chinach wpływają na ceny innych produktów wytwarzanych na świecie i zachęcają do inwestowania poza Europą i Stanami Zjednoczonymi. Z kolei Indie stają się ważnym ośrodkiem rozwojowym branży IT. Plusem Indii jest także to, że duża część mieszkańców mówi po angielsku. Na naszych oczach rozwijają się wielkie rynki wykwalifikowanej i znacznie tańszej siły roboczej niż Europie czy USA (w 2010 r. ludność Chin stanowiła 20 % ludności świata, co oznacza, że co piąty obywatel jest Chińczykiem, a Indii — ok. 17 %[7]).

Otoczenie przyrodnicze to środowisko przyrodnicze, w którym działają przedsiębiorstwa. W ostatnich latach obserwuje się coraz większy wpływ zmian w otoczeniu przyrodniczym na całe otoczenie organizacji, bowiem wzrasta liczba i siła niszczenia katastrof ekologicznych. Na przykład płonąca platforma wiertnicza BP Deepwater Horizon[8], która eksplodowała w 2010 r., spowodowała nie tylko śmierć 11 pracowników, ale też zapoczątkowała ogromy wylew milionów ton ropy do wód Zatoki Meksykańskiej, którego skutki spowodowały zniszczenia w środowisku naturalnym, straty gospodarcze dla USA i straty finansowe dla korporacji BP. Do poszanowania naturalnych zasobów Ziemi nawiązuje koncepcja zrównoważonego rozwoju[9] i biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Przez **otoczenie bliższe** organizacji należy rozumieć te wszystkie podmioty, zjawiska i procesy, które znajdują się poza organizacją i które to w bezpośredni sposób wywierają wpływ na jej działalność. Są to te organizacje, instytucje, z którymi przedsiębiorstwo bezpośrednio styka się na rynku. Tworzą je konkurenci, klienci, odbiorcy,

[6] Ustawa umożliwiła każdemu obywatelowi podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej na równych prawach, co spowodowało aktywizację drobnych przedsiębiorców, powstanie wielu nowych miejsc pracy i zaowocowało dynamiką gospodarczą na początku lat 90.

[7] http://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_pa%C5%84stw_%C5%9Bwiata_wed%C5%82ug_liczby_ludno%C5%9Bci.

[8] http://biznes.ekologia.pl/artykuly/Gospodarcze-skutki-katastrofy-w-Zatoce-Meksykanskiej,12337.html.

[9] Zrównoważony rozwój (inaczej ekorozwój) to doktryna ekonomii politycznej nastawiona na wspólną przyszłość, zgodnie z którą na obecnym poziomie cywilizacyjnym konieczny jest rozwój, zaspokajający potrzeby obecnego pokolenia bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich potrzeb. Zasadą jest odpowiednie gospodarowanie i zachowanie relacji między wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz zdrowiem człowieka.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

dostawcy, kooperanci, producenci substytutów, charakter i dynamika zmian w sektorze, np. tworzenie się gron[10], a także strategiczni sojusznicy, agencje regulacyjne, które mogą nakładać ograniczenia lub ułatwiać tworzenie nowych sojuszy, np. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Istnieje jeszcze jedna ważna grupa podmiotów, która powinna być brana pod uwagę przy analizie otoczenia organizacji. Są to **interesariusze organizacji** (*stakeholders*), czyli te wszystkie osoby i podmioty, zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego, które mają swoje oczekiwania i interesy związane z funkcjonowaniem organizacji i które to mogą wywierać wpływ na decyzje podejmowane w organizacji. Do tej grupy zalicza się przede wszystkim: właścicieli, kadrę kierowniczą, pracowników, związki zawodowe, klientów (chcą kupować nadal dobre produkty), dostawców (chcą mieć zlecenia), władze państwowe i samorządowe (chcą mieć dobre przedsiębiorstwa w regionie), instytucje fiskalne (podatki). Z koncepcją interesariuszy wiąże się także teoria nadzoru korporacyjnego, która będzie przedmiotem rozważań w rozdz. 2.3.

2.1.3. Instytucje w otoczeniu jako obiekt zarządzania

Między organizacją a otoczeniem zachodzą wzajemne zależności. Otoczenie wywiera wpływ na działania organizacji, ale także organizacja może wywierać wpływ na otoczenie, na przykład dzięki przełomowym produktom może zapoczątkować nową modę. Jednym z elementów otoczenia bliższego są instytucje otoczenia biznesowego, tj. podmioty, organizacje, których obecność sprzyja wprowadzeniu biznesu na danym rynku, zwykle regionalnym, kreując jego klimat przedsiębiorczości. W takim znaczeniu mówi się np. o otoczeniu biznesowym w województwie śląskim, łódzkim czy lubelskim. W skład otoczenia biznesowego wchodzą przede wszystkim władze lokalne, Regionalne Izby Gospodarcze, Izby Rzemieślnicze i inne instytucje, organizacje wspierające rozwój biznesu, takie jak inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowo-technologiczne, agencje (m.in. Rozwoju Rolniczego, Regionalnego), Centra Informacji i Transferu Technologii, Fundacje Wspierania Biznesu, stowarzyszenia, fundusze (m.in. pożyczkowe, doręczeniowe, *venture capital*). Zadania realizowane przez te instytucje stymulują procesy transferu kapitału, *know-how*, technologii, tworzą sieci kontaktów, pośredniczą w kontaktach biznesu z jednostkami naukowymi i profesjonalnymi organizacjami, przez co przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie. Instytucje otoczenia biznesowego pomagają przedsiębiorstwom w nawiązywaniu współpracy z inwestorami, w zdobywaniu funduszy na zaawansowane technologicznie projekty, w tworzeniu sieci innowacji i sojuszy. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa potrafiły wykorzystywać szanse, jakie mogą im oferować takie instytucje. Dlatego menedżerowie powinni na bieżąco

[10] Łącznie z tworzeniem się „gron" zwanych inaczej „klastrami"; patrz [Porter 2001], za [Gierszewska, Romanowska 2007, s. 138].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zdobywać wiedzę dotyczącą inicjatyw podejmowanych w otoczeniu biznesowym. Duży wpływ na aktywizowanie środowiska biznesu mają także fundusze unijne przekazywane do centrów transferu technologii, inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatorów technologicznych czy parków technologicznych. W wyniku rosnącej komercjalizacji wiedzy naukowej coraz większą rolę odgrywa współpraca biznesu z uczelniami i tworzenie spółek typu *spin-off*[11], co ma także pozytywny wpływ na rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości w regionach.

W otoczeniu biznesowym coraz większą rolę odgrywają parki technologiczne. **Parkiem technologicznym** nazywamy kompleks naukowo-przemysłowy, który gromadzi na określonym terenie ośrodki naukowo-badawcze, uczelnie wyższe i inne ośrodki naukowe, inkubatory technologiczne wspomagające powstawanie nowych firm *high-tech*, przedsiębiorstwa zajmujące się wdrażaniem innowacji do przemysłu oraz instytucje obsługujące i wspierające. Przykładem może być portugalski Park Nauki i Technologii Taguspark w Oeiras pod Lizboną[12]. W Polsce jednym z pierwszych był Poznański Park Naukowo-Technologiczny założony w 1995 r.

Inkubatory przedsiębiorczości są przejawem przedsiębiorczości akademickiej. Celem ich działania jest wspieranie rozwoju nowych firm i zwiększenie ich szans na przeżycie poprzez stworzenie warunków umożliwiających młodym ludziom realizację pomysłu na biznes. Obywa się to przez wydzielenie odpowiedniej przestrzeni wyposażonej w urządzenia potrzebne do prowadzenia biznesu (faksy, sprzęt komputerowy itd.). Oprócz wsparcia organizacyjno-technicznego inkubatory oferują także bezpłatną pomoc w zakresie wsparcia menedżerskiego. W Polsce takie działania podejmuje m.in. Fundacja „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości"[13], której celem jest wspieranie przedsiębiorczości wśród młodych Polaków.

W czasach trzeciej rewolucji przemysłowej ważną rolę odgrywają technolopolis[14], czyli miasta, okręgi nowych technologii. Klasycznym przykładem technopolis jest Dolina Krzemowa w Kalifornii, a nowszym Bangalore w Indiach[15]. Są to godne

[11] Spółka typu *spin-off* (tzw. spółka odpryskowa) to nowo założone przedsiębiorstwo, zwykle przez pracownika uczelni. Jej produkty powstają na bazie innowacyjnej technologii lub wynalazku. W spółce udziały posiadają naukowcy i uczelnia za pośrednictwem wyodrębnionego podmiotu. Przedsiębiorstwo *spin-off* jest zwykle niezależne pod względem organizacyjnym od jednostki macierzystej (np. uczelni) oraz posiada niezależne źródła finansowania. Ponieważ działalności te tworzone są we współpracy z uczelnią, stad nazywane są spółkami odpryskowymi. Często spółkami *spin-off* nazywa się także działalność biznesową, w której wykorzystuje się potencjał intelektualny uczelni (wiedzę ekspercką, umiejętność obsługi aparatury, odkrycia i udoskonalenia, unikatową aparaturę).

[12] Park oferuje warunki dla powstawania i funkcjonowania dopiero startujących firm w branży wysokich technologii przez udostępnianie pomieszczeń do prowadzenia działalności, infrastruktury na preferencyjnych warunkach, ofertę usług wspierających (monitoring ekonomiczny, prawny i techniczny), pomoc w pozyskiwaniu źródeł finansowania i nawiązywaniu kontaktów biznesowych.

[13] AIP oferuje m.in.: prowadzenie księgowości, brak obowiązku rejestracji firmy w urzędach, brak obowiązku opłaty składek ZUS, szkolenia i doradztwo, porady prawne, szanse prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach przez 24 miesiące. Więcej na stronie: http://www.inkubatory.pl.

[14] *Techno* (nowe technologie) plus *polis* (z greckiego: miasto).

[15] Nazywane Indyjską Doliną Krzemową, od lat 80. jest ważnym centrum badań naukowych w dziedzinie IT.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

naśladowania wzorce w zakresie współpracy biznesu z nauką w obszarze wysokich technologii. W Polsce przykładami takich działań, jednak o mniejszej skali, mogą być Technopolis Politechniki Wrocławskiej, czy Śląskie Technopolis.

Innymi formami organizacyjnej współpracy, na które warto zwrócić uwagę w otoczeniu biznesowym, są klastry[16] (głównie klastry regionalne i branżowe). Według M. Portera „klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych, stowarzyszeń handlowych oraz instytucji finansowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących" [Porter 2001, s. 193]. Klastry często są inicjowane przez władze regionalne czy lokalne. Niektóre z inicjatyw klastrowych przekształcają się potem w nowe instytucjonalne formy współpracy, które integrują różne organizacje. Przykładem może być lubelski klaster „Doliny Ekologicznej Żywności"[17].

Podsumowując: przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać potencjał tkwiący w otoczeniu biznesowym, nie tylko do zwiększania swojej innowacyjności i konkurencyjności, ale także w celu poprawy biznesowego klimatu w regionie. Wspólne inicjatywy polegające na tworzeniu nowych struktur i form współpracy z wykorzystaniem potencjału własnego, jak i instytucji, organizacji znajdujących się w otoczeniu biznesowym, w tym także uczelni, zwiększają atrakcyjność regionu i poprawiają sytuację działających w nim podmiotów.

2.2. Otoczenie jako generator zmian

2.2.1. Dynamika zmian otoczenia

W latach dziewięćdziesiątych funkcjonowanie organizacji było uwarunkowane wzrostem konkurencyjności w skali globalnej połączonym ze stałą tendencją do wdrażania zmian technologicznych. W organizacjach wprowadzano bardzo różne zmiany, począwszy od tak rewolucyjnych i złożonych, jak fuzje, przyłączenia, odłączenia i alianse strategiczne, przez zmiany będące następstwem stosowanej przez firmę strategii konkurencyjnej, takiej jak dywersyfikacja produktów i rynków pozwalająca firmom na pełniejsze usatysfakcjonowanie klientów czy redukcję kosztów, aż do zmian mniej złożonych, ale niezwykle radykalnych ze społecznego punktu widzenia: redukcji zatrudnienia (*downsizing*) czy likwidacji szczebli zarządzania w strukturze organizacyjnej, z czym łączy się nowy układ podporządkowania w organizacji i utrata stanowisk przez część średniej kadry kierowniczej (*delayering*).

[16] Dolina Krzemowa też działa w formie klastra (powiązanych gron). Koncepcja klastrów sięga XIX-wiecznych dystryktów przemysłowych. Dziś klastry dzięki równoczesnej współpracy i konkurencji (ang. *co-opetition*) stały się motorem napędzającym gospodarki państw przez podnoszenie ich konkurencyjności i innowacyjności.

[17] http://www.ekolubelszczyzna.pl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Kluczowe pytanie zadawane w organizacjach w ostatniej dekadzie XX wieku brzmiało: „Jak stać się konkurencyjnymi?". Próbowano na nie odpowiedzieć, rozwijając koncepcje doskonałych organizacji funkcjonujących w ramach społeczeństwa przedsiębiorczego, postkapitalistycznego czy też informacyjnego [Drucker 1992], a więc zależnych od formułowanej w ich ramach polityki gospodarczej i społecznej. Wszystkie wymienione wyżej typy społeczeństwa można nazwać, nawiązując do określenia antropologów [Nizard 1998], „społeczeństwem gorącym" — bardzo aktywnym, mobilnym i inspirującym do działania. Jeżeli społeczeństwo „gorące" dysponuje ogólnoświatowymi sieciami telekomunikacyjnymi, to nabiera cech społeczeństwa sieci [Castells 2008b]. Organizacje przyjmują w nim takie nazwy, jak: organizacja ucząca się, zwinna, inteligentna czy wirtualna. W każdej z tych koncepcji wymienia się inne cechy organizacji (kluczowe czynniki sukcesu) pozwalające na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Z doświadczenia wielu organizacji wynika jednak, że aby przetrwać w konfrontacji z rynkiem, organizacje muszą przede wszystkim pozostawać w ruchu. W organizacji w ruchu wszyscy muszą się uczyć, jak najszybciej zaakceptować zmiany i jak sobie z nimi radzić.

Obecnie w biznesie następuje usieciowienie form organizacji. Prowadząc część (lub całość) swych działań w cyberprzestrzeni, poszukują one własnej legitymizacji i globalnego umocowania. Wymaga to od nich budowania swoistej kultury organizacyjnej czerpiącej inspirację z wartości społeczeństwa sieci, ale też z uwzględnienia w strategiach rozwojowych zjawiska „ruchomości" celów, czyli potrzeby ich ciągłego przeformułowywania i dostosowywania do nowych warunków działania.

W XXI wieku obserwujemy wiele zmian zachodzących w świecie biznesu i w sposobach funkcjonowania organizacji. Choć zmienność jest immanentną cechą naszej rzeczywistości, nigdy wcześniej zmiany nie następowały w tak szybkim tempie jak teraz. Nowe firmy powstają niemalże z dnia na dzień. Zmiana profilu działania firmy jest możliwa — a często konieczna — w ciągu miesiąca, a nawet tygodnia. Zmiany są widoczne we wszystkich dziedzinach życia: pojawiają się nowe produkty i technologie, firmy dokonują fuzji i przejęć, zmieniają się zwyczaje i styl życia. Żyjemy, pracujemy i wytwarzamy w społeczeństwie sieci — społeczeństwie, które charakteryzuje „globalizacja kluczowych pod względem strategicznym działań gospodarczych, usieciowiona forma organizacji, elastyczność i niestabilność zatrudnienia i indywidualizacja pracy, kultura rzeczywistej wirtualności stworzona przez wszechobecny, wewnętrznie połączony, zróżnicowany system medialny, i wreszcie przekształcenie materialnych podstaw życia, przestrzeni i czasu za sprawą ustanowienia przestrzeni przepływów i bezczasowego czasu jako ekspresji dominujących działań i kontrolujących elit" [Castells 2009, s. 17].

W nadchodzącej dekadzie wydarzy się w świecie tyle, co w minionym półwieczu [Bendyk 2010]. Będzie to okres konfrontacji dwóch rodzajów logiki rozwoju — logiki linearnej oraz logiki wykładniczego tempa zmian. Epoka arytmii potrzebować będzie menedżerów i polityków — wizjonerów, żonglerów zmian.

Świat biznesu jest więc zmienny i niestabilny, a jedyną równowagą, jaką można w nim zachować, jest — metaforycznie mówiąc — równowaga statku płynącego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

podczas sztormu, a nie niewzruszoność skały gibraltarskiej. W burzliwą pogodę statek musi często zmieniać kurs i szybkość — jeżeli poddamy się paraliżowi niedostosowania, to możemy doświadczyć zjawiska określonego przez A. Tofflera [Toffler 1974] jako „szok przyszłości". Dla organizacji oznacza to wyeliminowanie jej ze świata biznesu.

Wiele organizacji potrafi się przystosować do takiego przyspieszenia (na przykład firmy z sektora nowych technologii nieustannie zmieniają się w odpowiedzi na złożoność otoczenia, m.in. na zwiększające się wymagania klientów) oraz stara się ubiec konkurencję i pozyskać klientów, tworząc nowe typy usług i nowe produkty. Wiele korporacji zdaje się jednak nie dostrzegać zachodzących zmian i nie traktuje ich jak szansy dla siebie. Nie zauważają przy tym, że w ten sposób tracą klientów i rację bytu. Inne organizacje nie nadążają za zmianami — charakteryzuje je tak duża inercja, że próbować je zmienić to tak, jakby chcieć zawrócić bieg rzeki. Trzymanie się utartych ścieżek daje organizacjom złudne poczucie bezpieczeństwa, ale na dłuższą metę często prowadzi do upadłości. Można zatem wyodrębnić dwa zasadnicze typy organizacji: takie, które jedynie dopasowują się do zmian zachodzących w otoczeniu i przekształcają się dopiero wtedy, gdy stare metody przestają działać, oraz takie, które uznają trzebę stałych zmian na skutek zmieniającego się rynku.

Zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach mają wyjątkowo złożony charakter, gdyż są efektem przenikania się zmian społecznych, rynkowych i organizacyjnych. Zmiany we współczesnym świecie biznesu wpływają nie tylko na technologie i struktury, lecz także na ludzi w organizacji, czyli na jej aktywa niematerialne. Reakcja członków organizacji na zachodzące zmiany ma zasadnicze znaczenie dla skuteczności ich wdrażania i dla realizowania strategii firmy. Zmiany mogą być dla jednych nękające, a dla innych mobilizujące. Mogą zmuszać do zastanawiania się nad własnymi zachowaniami i kwestionować przydatność posiadanych kompetencji, ale mogą także wyzwalać nowe pomysły i entuzjazm. Zmiany mogą więc podnosić jakość życia ludzi w organizacji, ale jednocześnie budzić lęk przed utratą pracy, koniecznością przekwalifikowania się czy uczenia, jak być przedsiębiorczymi.

W przeszłości, gdy ludzie nie mieli narzędzi do analizy złożonych łańcuchów przyczynowo-skutkowych, zmiany nie wywierały na nich takiej presji, gdyż nie zawsze postrzegali oni bezpośredni związek zmian ze swoją sytuacją życiową. Dziś ludzie muszą szybko na nie reagować. Opóźnienia w tych reakcjach są bardzo kosztowne zarówno dla jednostek, jak i całych organizacji. Każdy menedżer i każdy z nas uczy się zatem, jak to określił P. Drucker [Drucker 1992], „zarządzania brakiem ciągłości".

2.2.2. Zarządzanie brakiem ciągłości

Organizacje w świecie postkapitalistycznym, który rodzi się na naszych oczach, ciągle dezorganizują i destabilizują swe otoczenie. Często jest to niewygodne i postrzegane jako stosowanie niedozwolonych praktyk. Ale to właśnie niektóre z tych praktyk przecierają szlaki postępowi organizacyjnemu. Przez swoje „ekstrawagancje"

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

organizacje przełamują też stereotypy i wywołują — nie zawsze przychylne — reakcje społeczności lokalnych. Wymaga to od organizacji silnej kultury, wiary we własne wartości i słuszność postępowania. W ten sposób organizacje wnoszą swój wkład w życie społeczne.

Zarządzanie brakiem ciągłości wymaga także permanentnego uczenia się. Uczymy się radzić sobie ze zmianami i towarzyszącą im niepewnością jako społeczeństwa, jako organizacje i jako jednostki. Zmieniając, w procesie uczenia się, stosunek do siebie samych, pracownicy różnych szczebli muszą także zdobywać wiedzę o tym, jak najefektywniej zarządzać brakiem ciągłości.

Pochłonięci bieżącą działalnością menedżerowie często nie mają czasu na analizę nowej sytuacji i podejmują decyzje, opierając się na wcześniej zebranych doświadczeniach, nie zawsze adekwatnych do tej nowej sytuacji. Decyzje takie często okazują się błędne, a menedżerowie, uświadamiając sobie zagrożenia wynikające ze złych decyzji, żyją w ciągłym stresie. Dlatego, mówiąc o zmianach organizacyjnych, nie można pomijać jednostkowej percepcji tych powiązań ani wpływu złożonych zmian na zachowania organizacyjne jednostki. Z drugiej strony, tempo zmian i ich złożoność sprawia, że nikt w pojedynkę nie jest dziś w stanie zdobyć wystarczających informacji potrzebnych do rozwiązania skomplikowanych problemów organizacyjnych i że praca w zespołach staje się koniecznością.

Na dynamikę organizacji i na charakter dominujących koalicji wpływają czynniki makroekonomiczne związane z otoczeniem. W cyklu życia organizacji zmieniają się grupy władzy, cele i potrzeby ludzkie. Generalnie można powiedzieć, że im większa niepewność działania organizacji (związana na przykład z przepisami, zasobami, konkurencją), tym więcej różnorodnych koalicji powstaje w organizacji. W koalicję są włączeni zarówno ci, którzy mogliby stanowić zagrożenie dla interesów założycieli koalicji, jak i ci, na których wsparcie liczą jej założyciele.

Wyczulenie strategów organizacji na zmiany, które generuje otoczenie oraz kompetentne rozpoznanie źródeł tych zmian pozwala im lepiej określić potrzebę i obszary zmian wewnątrz organizacji. Pod wpływem bodźców zewnętrznych przefiltrowanych przez wiedzę menedżerów strategów, zmiany organizacyjne przybierają zatem różne formy. Mogą się przejawiać nowymi relacjami z otoczeniem (czemu towarzyszy zmiana natury kontaktów z rynkiem), przedefiniowaniem własnych granic, reidentyfikacją organizacji, nowymi powiązaniami wewnętrznymi i sposobami działania (gdy organizacja nabywa doświadczeń związanych z wiekiem) oraz nowymi kompetencjami i dążeniami liderów. Towarzyszą temu nowe sposoby koordynacji działań (odzwierciedlone w zmienionej strukturze organizacyjnej), nowe mechanizmy kontroli (kontrola hierarchiczna czy samokontrola), nowy rozkład władzy (czyli forma udziału pracowników w zarządzaniu i komunikowania się w firmie) oraz nowe zwyczaje i normy postępowania, wskazujące na tworzenie się nowej kultury organizacyjnej. Nie można też zapominać o tym, że zmieniają się cele i koalicje interesów oraz związana z nimi alokacja i dystrybucja zasobów i że skomplikowane technologie zmuszają pracowników do opanowywania nowych procedur działania, uczenia się nowych rzeczy i zachowań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zarządzanie brakiem ciągłości jest wielkim wyzwaniem dla firm rozwijających się przez łączenie lub partnerstwo, szczególnie gdy przy okazji fuzji przedsiębiorstw zostaje naruszona identyfikacja kulturowa ich pracowników, którzy dodatkowo obawiają się, że firma uzna redukcję zatrudniania za najlepszą strategię zmian.

W ruchu pozostają nie tylko organizacje, ale także poszczególne ich części. Ruch ten odbywa się w wielu kierunkach. Każda organizacja napotyka więc problemy koordynacji i stopnia delegowania władzy. Organizacje w ruchu często są postrzegane jako koalicje interesów i siatki powiązań funkcjonujące w ramach istniejącej struktury lub poza nią (układy nieformalne). Ponieważ instytucjonalizują one żywotne interesy ludzi w organizacji, ich zmiana nastręcza bardzo dużo trudności.

Ruch i tworzące go zmiany wyznaczają ludziom określone miejsca i role w organizacji i w procesach zmian. Kadra kierownicza wyższego szczebla przyjmuje na siebie rolę strategów zmian, ale też często, podobnie jak inni kierownicy, musi grać rolę konsultantów zmian. Pozostali interesariusze grają role odbiorców zmian. Mogą przy tym zachowywać się bardzo aktywnie, kontrolując zmiany (zarówno wspierając je, jak i przeciwstawiając się im) albo być biernymi uczestnikami zmian.

Aby efektywnie zarządzać zmianami (brakiem ciągłości), należy poznać źródła ruchu organizacyjnego, formy, które przybiera (zmienność sytuacji biznesowych) i role uczestników organizacji w procesach zmieniania. W odniesieniu do trzech źródeł ruchu, trzech form zmian i trzech rodzajów ról odgrywanych przez ludzi w organizacji w ruchu R. Kanter [Kanter, Stein, Jick 1992] zastosowała określenie „wielka trójka" (*Big Three*). Organizacja nie jest w nim monolitem. Zarządzanie nią wymaga kompetencji zarówno organizacyjnych, jak i społecznych. Kierowanie organizacją komplikuje to, że ma ona także wymiar polityczny — jest splotem różnych interesów i preferencji: w organizacjach ustala się różne kryteria, cele i priorytety działań, a udziałowcy mają różne poglądy na politykę gospodarczą państwa czy na rolę firmy na rynku. Niektórzy udziałowcy zajmują wysokie stanowiska w ciałach ustawodawczych, ugrupowaniach politycznych czy rozmaitych stowarzyszeniach i nie wahają się przed wykorzystaniem swych wpływów w bitwach rozgrywanych przez własne koalicje w celu zabezpieczenia indywidualnych lub grupowych interesów. Mimo sekretnego zazwyczaj charakteru tych powiązań są one w firmach tajemnicą poliszynela — z koalicjami są związane zbyt ważne dla firmy sprawy, na przykład alokacja środków, aby jej pracownicy nie byli świadomi istniejących w niej powiązań.

Realizacja kompleksowych zadań wymaga od menedżerów łączenia interesów wielu grup — współwłaścicieli, inwestorów, pracowników, kierowników, dostawców, konsumentów i społeczności lokalnej, co w praktyce oznacza tworzenie w organizacji dominujących koalicji. Umożliwiają one dostęp do zasobów, wzmacniają władzę, możliwości działania i realizacji wizji organizacyjnych, czyli pożądanego, przyszłego stanu organizacji. Potrzeba realizacji wizji, z którą menedżerowie silnie się identyfikują, stanowi bardzo ważny motor ich działania. Jej realizacja zapewnia bowiem sukces nie tylko organizacji, ale także jej kierowników, co zaspokaja ich potrzebę osiągnięć i samorealizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Organizacje muszą być tak zorganizowane, aby absorbować ciągłe zmiany, czyli działać w kierunku „twórczej destrukcji". Muszą mieć umiejętności, które pomagają im zaniechać wygodnych, starych praktyk działania i szybko przystosować się do obecnej niepewności i przyszłych niespodzianek.

Aby organizacje były zdolne do podejmowania szybkich decyzji na podstawie informacji o wydajności, dostępnych rynkach, technologiach, zmianach społecznych, ekologicznych i demograficznych i aby dostrzegały „okazje innowacyjne", społeczeństwo, w którym funkcjonują destabilizujące je organizacje, musi być zdecentralizowane.

2.2.3. Kryteria ładu organizacyjnego

Ład organizacyjny określić można jako porządek niezbędny do osiągania celów organizacyjnych. Cele te, w wymiarze strategicznym oznaczają osiąganie przewagi konkurencyjnej i wzrost wartości firmy na rynku, w wymiarze marketingowym — dostarczanie wartości klientom, a w wymiarze personalnym — satysfakcjonowanie personelu organizacji.

Ład organizacyjny budowany jest na podstawie strategii, struktury firmy i kompetencji pracowników, a zwłaszcza kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za koordynację działań i monitoring procesów organizacyjnych.

W praktyce, ład organizacyjny opiera się na ciągłym przywracaniu równowagi organizacyjnej zakłócanej przez zmiany (patrz: teoria równowagi organizacyjnej). Organizacje funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu generującym zmiany o charakterze zarówno ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym muszą znaleźć sposoby radzenia sobie ze zmianami i wykorzystywania ich potencjału do realizacji wyznaczonych celów. Nowa równowaga uwzględnia więc zmiany, które umożliwiają rozwój organizacji w przyszłości.

Można przyjąć, że jeżeli organizacja realizuje zamierzone cele w długim okresie (perspektywa strategiczna), to potrafiła stworzyć porządek, w którym zmiany wzmacniają, a nie osłabiają organizację. Kryterium ładu organizacyjnego w zmiennym świecie biznesu jest więc kompetentne zarządzanie zmianami. Składa się na nie aprobowanie przez uczestników organizacji faktu, że zmiany są konieczne i nieuniknione, że zmiany, aby były skuteczne, muszą być zrozumiałe przez wszystkich ich interesariuszy — osoby związane z organizacją oraz że zmianami można zarządzać, unikając błędów w procesach ich planowania i wdrażania.

Zrozumienie istoty zmian pozwala na budowanie w organizacji nowego ładu opartego na tym, co nieprzewidywalne (efekty uboczne działań) i przewidywalne (efekty planowane), na przetrwanie i rozwój organizacji zarówno w czasach spokoju (przewaga przewidywalnych efektów), jak i kryzysów (przewaga efektów nieprzewidywalnych).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

2.3. Nadzór korporacyjny

2.3.1. Pojęcie, geneza i funkcje nadzoru korporacyjnego

„Korporacja to zmyślne narzędzie służące do osiągania osobistych korzyści bez ponoszenia osobistej odpowiedzialności", A. Bierce (1842–1914)[18].

Nadzór korporacyjny jest ważnym elementem oceny i mechanizmem regulacji działania przedsiębiorstw w wymiarze ekonomicznym, prawnym, społecznym i etycznym. Tematyka nadzoru korporacyjnego, tzw. *corporate governance*, nie jest nowa, jednak z uwagi na spadek zaufania udziałowców do kadry zarządzającej korporacjami (m.in. skandale w Enron czy Wordcom) stała się bardzo aktualna. Stąd dla poprawy nadszarpniętej reputacji kadry zarządzającej zaczęto bliżej przyglądać się stosowanym w korporacjach praktykom i zasadom.

W Polsce termin *corporate governance* nie ma jednego, powszechnie przyjętego tłumaczenia. Termin ten jest najczęściej używany albo w wersji anglojęzycznej, albo też jest tłumaczony jako „nadzór korporacyjny", „nadzór właścicielski" czy „ład korporacyjny". Najogólniej, nadzór korporacyjny to mechanizm, a konkretnie struktura kontrolna, która ma na celu zapewnienie ochrony interesów inwestorów oraz minimalizowanie konfliktów interesów głównych interesariuszy, akcjonariuszy i menedżerów. Zgodnie z jedną z definicji, nadzór korporacyjny można rozumieć jako system prawnych i ekonomicznych rozwiązań przedsiębiorstwa, których celem jest regulowanie relacji między wszystkimi graczami zaangażowanymi w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a przede wszystkim akcjonariuszami, menedżerami, pracownikami, dostawcami, kredytodawcami [*Zbędny gorset czy szansa na lepsze zarządzanie. Debata redakcyjna* 2008, s. 80].

Idea wprowadzenia nadzoru jest związana z problemem rozdzielenia funkcji właściciela kapitału i funkcji nadzoru nad kapitałem. Ten problem analizował już w XVIII w. A. Smith w swoim dziele *Bogactwo narodów*. Wyraźne zainteresowanie tym problemem wzrosło w XIX w. wraz z pojawieniem się na świecie dużych korporacji, właściciele których nie byli zdolni dalej samodzielnie kontrolować kapitałów i musieli zacząć zatrudniać profesjonalnych menedżerów, oddając w ich ręce zarządzanie majątkiem. We współczesnej teorii ekonomii termin *corporate governance* pojawił się w pierwszej połowie lat trzydziestych XX w. [Berle, Means 1932]. Początków koncepcji *corporate governance* można szukać w teorii agencji[19], która opisuje relacje między właścicielami kapitału a agentami, którzy w ich imieniu zarządzają korporacją i mają dążyć do zwiększania majątku korporacji. Jednak zarządzający (agenci, menedżerowie) nie zawsze mają takie same interesy, jak ich zleceniodawcy. Niektórzy menedżerowie bardziej dbają o osobiste interesy i zyski, czasem

[18] Amerykański pisarz i dziennikarz, www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/ambrosebie104350.html.

[19] W centrum zainteresowania są tu relacje właścicieli spółki i wynajętych przez nich do pracy agentów. W szczególności dotyczy to sprzeczności celów agenta i jego zleceniodawcy, który nie zawsze ma możliwość kontroli działań agenta oraz podziału ryzyka.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

kosztem zmniejszania wartości firmy. Celem nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie zgodności decyzji menedżerów i właścicieli. O celach polskich menedżerów w spółkach pisze m.in. S. Lachiewicz [Lachiewicz 2007, s. 195–205].

Wraz ze zmianami gospodarczymi modele nadzoru korporacyjnego ewoluują. Kształtują się one także na skutek krytycznych zdarzeń gospodarczych. Na przykład, po kryzysie lat 70. zauważone zostało, że korporacyjne mechanizmy kontroli wewnętrznej wymagają większej uwagi. W Polsce system nadzoru korporacyjnego zaczął działać od momentu, kiedy to Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie ogłosiła kodeks *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 roku*. Od roku 2003 spółki publiczne wysyłają do Giełdy Papierów Wartościowych oświadczenia o przestrzeganiu przez nie zasad nadzoru korporacyjnego[20]. Kryzys finansowy roku 2008 i związane z nim bankructwa stały się kolejnym bodźcem do dyskusji nad celami różnych grup interesariuszy korporacji.

Niektórzy autorzy utożsamiają pojęcie „nadzoru korporacyjnego" z terminem *accountability*, czyli „rozliczalnością" (odpowiedzialnością). Chodzi tu głównie o odpowiedzialność menedżerów przed akcjonariuszami i innymi grupami udziałowców, a konkretnie o sposób, w jaki menedżerowie ponoszą tę odpowiedzialność [Jerzemowska 2002]. *Corporate governance* może być także rozumiane jako nadzorowanie efektywności zarządzania spółką. Zdaniem I. Postuły, w zależności od przyjętego podejścia, pojęcie nadzoru korporacyjnego może się odnosić „albo tylko i wyłącznie do interesów akcjonariuszy (model akcjonariuszy), albo też także do interesów wszystkich grup udziałowych (model grup udziałowych)" [Postuła 2008, s. 103]. Ład korporacyjny może być rozumiany jako system regulacji relacji między właścicielami kapitału a menedżerami albo też jako zasady, normy odnoszące się do zarządzania przedsiębiorstwem czy też jako instytucje prawno-ekonomiczne, które są mechanizmem regulacji sposobu działania organizacji.

W opinii Polskiego Forum Corporate Governance „Istotą systemu corporate governance jest zapewnienie prorozwojowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji (inwestorów, menedżerów, pracowników, dostawców). Równowaga ta powinna być zapewniana przez zbiór różnorodnych instytucji prawnych i ekonomicznych tworzących formalny i nieformalny system regulacyjny determinujący zachowania" [Szomburg, Tamowicz, Dzierżanowski 2001, s. 1–2].

Kraje należące do OECD[21], a więc również Polska, mają określone zasady nadzoru korporacyjnego. Pierwsza wersja zasad powstała w 1999 r., a ostatnia w 2004 r. [*Zasady nadzoru korporacyjnego* 2004]. Według Sekretarza OECD „zasady są

[20] 04.07.2007 r. Rada Nadzorcza GPW przyjęła nowe zasady ładu korporacyjnego, tzw. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, które zaczęły obwiązywać od 01.01.2008 r.

[21] Organization for Economic Co-operation and Development. Celem jest wspieranie państw członkowskich w osiągnięciu jak najwyższego poziomu wzrostu gospodarczego i stopy życiowej obywateli. Obecnie tworzy ją 31 państw. Do dorobku OECD należą m.in. umowy i kodeksy postępowania, zalecenia, rezolucje i deklaracje, „reguły gry" w międzynarodowych stosunkach gospodarczych — opracowuje się i wprowadza w życie wspólne wytyczne i standardy w poszczególnych dziedzinach gospodarki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

żywym instrumentem, oferującym niewiążące standardy oraz dobre praktyki, a także wskazówki odnośnie ich wdrażania, które mogą zostać zaadaptowane do konkretnych uwarunkowań w poszczególnych krajach i regionach" [*Zasady nadzoru korporacyjnego* 2004, s. 4]. „Mają one także służyć tworzeniu kultury wartości służących propagowaniu profesjonalnych etycznych zachowań, na których opierają się dobrze funkcjonujące rynki" [*Zasady nadzoru korporacyjnego* 2004, s. 4]. Taka koncepcja nadzoru korporacyjnego ma służyć rozwojowi dobrych praktyk, poprawiać efektywność gospodarowania i zwiększać zaufanie inwestorów.

Najczęściej koncepcja nadzoru korporacyjnego przyjmuje jedną z dwóch perspektyw. Perspektywę wewnętrzną, tj. aspekt zarządzania dotyczący relacji między wewnętrznymi procesami, strukturami, systemami i ludźmi oraz perspektywę zewnętrzną, obejmującą relacje między udziałowcami, zarządem i kontrahentami.

Nadzór korporacyjny można także postrzegać w trzech wymiarach:

1) ekonomicznym,
2) finansowym (księgowym),
3) społeczno-kulturowym.

Nadzór korporacyjny w wymiarze ekonomicznym (efektywnościowym) obejmuje podejmowanie działań oraz ponoszenie odpowiedzialności za maksymalizację zysków właścicieli kapitału oraz dbałość o ich jak najlepsze interesy, zwiększanie wartości przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie szans, podejmowanie decyzji korzystnych dla akcjonariuszy. Występuje tu oddzielenie funkcji kontrolnej od wykonawczej.

Drugi wymiar, tj. finansowy (księgowy) sprowadza się do kontroli i przestrzegania zasad rzetelnego, wiarygodnego rejestrowania zdarzeń gospodarczych w taki sposób, aby oddawały prawdziwy obraz ekonomiczny prowadzonych działań i operacji. Odzwierciedleniem tego są sprawozdania finansowe i raporty, które dostarczają informacji o sytuacji spółki, zarówno członkom wewnętrznym, jak i podmiotom zewnętrznym. W tym wymiarze, nadzór korporacyjny to zbiór przepisów, reguł, zasad dotyczących sporządzania, kontroli i publikowania sprawozdań finansowych. Przykładem może być Ustawa Sarbanes-Oxley[22].

Trzeci, społeczno-kulturowy wymiar jest także bardzo istotny, bowiem, jak pokazuje praktyka, nie da się w pełni zabezpieczyć interesów ekonomicznych, stosując wyłącznie regulacje prawne. Dostrzeganie tego jest ważne także w kontekście globalizacji i dążenia do zrównoważonego rozwoju. Gdy obserwuje się zniszczenia ekologiczne, widać, że potrzebne jest szersze spojrzenie na cele interesariuszy globalnego rynku. Wymiar społeczno-kulturowy przejawia się przez formułowanie celów organizacji wyrażających dbałość o zachowanie odpowiednich wartości etycznych. Stanowi to nawiązanie do koncepcji Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu.

[22] SOX lub SarOx była uchwalona przez Kongres USA 30.07.02 r. po skandalach finansowych 2001–2002. Ustawa zaostrza wymogi i podnosi na bardzo wysoki poziom wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej podmiotów zarejestrowanych w US Securities Exchange Commission.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Stosowanie zasad ładu korporacyjnego stało się jednym z wymogów działania dzisiejszych korporacji, np. w Polsce jest obowiązkiem dla spółek notowanych na GPW oraz przejawem odpowiedzialnych działań, przede wszystkim wobec właścicieli kapitału, innych interesariuszy w otoczeniu, w tym także wobec społeczeństwa. Stosowanie określonych zasad, przepisów ma służyć zabezpieczaniu interesów podmiotów wchodzących w interakcje z daną organizacją.

Generalnie, zastosowanie koncepcji nadzoru korporacyjnego ma spełniać następujące warunki:

- zapewnić sprawiedliwe i zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi traktowanie udziałowców,
- zapewnić, aby kadra zarządzająca miała formalnie określone role oraz ponosiła odpowiedzialność za swoje działania,
- zapewnić profesjonalizm prowadzonych działań i podejmowanych decyzji oraz ich zgodność z etycznymi normami,
- zapewnić prawidłowe funkcjonowanie systemu wewnętrznej kontroli i zarządzania ryzykiem.

2.3.2. Modele nadzoru korporacyjnego

W wielu opracowaniach podstawą typologii nadzoru korporacyjnego są dwie perspektywy realizowania funkcji rad spółek, tj.: perspektywa wewnętrzna i zewnętrzna [Peszko 2009, s. 452–543]. W perspektywie wewnętrznej główna uwaga dotyczy czynników wywierających wpływ na zarządzanie spółką, a przede wszystkim:

- utrzymywania łączności i koordynacji współpracy z otoczeniem zewnętrznym,
- monitorowania stanu spraw spółki i kontroli kadry zarządzającej.

Z perspektywą zewnętrzną wiążą się teoria agencji i teoria stewarda (*stewardship theory*)[23]. Perspektywa zewnętrzna koncentruje się na funkcjach rady związanych ze współpracą z otoczeniem zewnętrznym. Mają tu także odniesienie dwie teorie, tj. teoria zasobowa (*resource dependency theory*) i teoria interesariuszy. Z teorii zasobowej ma zastosowanie zasada, zgodnie z którą w dzisiejszym świecie biznesu wiele spółek z uwagi na posiadane zasoby jest od siebie zależnych. Szczególnie ważne są zasoby informacyjne, dotyczące stanu finansów i planowanych zamierzeń w innych, współpracujących spółkach.

W związku z tym rada nadzorcza powinna dbać o tworzenie odpowiednich sieci powiązań z innymi spółkami. Z teorii interesariuszy wynika, że działaniami i wynikami spółki interesują się nie tylko właściciele kapitału, kadra zarządzająca i pra-

[23] Teoria stewarda jest odwrotnością teorii agencji. Zakłada, że kadra zarządzająca kieruje się w pracy dążeniem do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, działa zgodnie posiadanymi kompetencjami. Dlatego rady nadzorcze powinny zwracać większą uwagę na inicjowanie współpracy z zarządem na rzecz długookresowej strategii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cownicy, ale także inni, liczni interesariusze, którzy mogą utrudniać realizację planów, np. władze miejskie nie zgadzają się na budowę supermarketu przez spółkę, ponieważ jest to sprzeczne z interesami właścicieli małych sklepów. Stąd zadaniem rady powinno być nawiązywanie kontaktów z różnymi interesariuszami w otoczeniu, kształtowanie dobrych relacji, negocjowanie oraz poszukiwanie równowagi między sprzecznymi celami.

W literaturze opisywane są różne historycznie uwarunkowane modele nadzoru korporacyjnego. Na ich kształtowanie szczególny wpływ miały wydarzenia gospodarcze w poszczególnych krajach, różnice w ich rozwoju ekonomicznym, kultura narodowa, kultura biznesu oraz zróżnicowane struktury zarządzania korporacjami. W zależności od dominującego systemu zarządzania można wyróżnić trzy modele nadzoru korporacyjnego:

1) monistyczny model naczelnego kierownictwa charakterystyczny dla amerykańskich korporacji; zbliżony model występuje w Wielkiej Brytanii;
2) dualny model naczelnego kierownictwa, często spotykany w niemieckich korporacjach;
3) inne, mieszane modele, tj. model łaciński i model japoński.

Na powstanie **monistycznego modelu** duży wpływ miał kryzys ekonomiczny 1929 r., po którym rozpoczęto dyskusję na temat funkcji, jaką powinny pełnić korporacje dla akcjonariuszy i społeczeństwa. Cechą modelu monistycznego jest silne nastawienie na działania służące maksymalizacji zysków dla właścicieli kapitału. Dużą rolę odgrywa tu giełda papierów wartościowych. Organami zarządzającymi w tym modelu są: zgromadzenie udziałowców i Rada Dyrektorów wybierana przez akcjonariuszy[24]. Instytucjonalnym przejawem takiego podejścia jest jednopoziomowa rada dyrektorów, skupiająca dyrektorów wewnętrznych (menedżerowie wysokiego szczebla) i niezależnych dyrektorów zewnętrznych (reprezentujących akcjonariuszy). Rada nie może wykonywać zarządzania operacyjnego spółką, stąd powierza się to zadanie zarządowi wykonawczemu z prezydentem na czele. Rada dyrektorów sprawuje funkcje strategiczne zarządu i nadzoru nad zarządem wykonawczym [Bendkowski, Benkowski 2008, s. 303]. W tym modelu, w porównaniu z innymi modelami, mniejsza jest dbałość o interesy menedżerów i innych interesariuszy (poza właścicielami) oraz ma miejsce ignorowanie interesów otoczenia. Dominującą wartością jest tu biznesowy pragmatyzm. Model jest krytykowany za egoistyczne dbanie wyłącznie o interesy właścicieli. Jednak dodać należy, że cechą amerykańskiego kapitalizmu jest niepisana umowa społeczna, nieco łagodząca tę krytykę, zgodnie z którą trzeba dzielić się ze społeczeństwem swoim bogactwem po osiągnięciu jego pewnego poziomu, np. J. Rockefeller przed śmiercią rozdał 95 % swojego majątku. Współczesnym przykładem może być B. Gates, który w latach 2000–2004 wydał na cele charytatywne ponad 29 miliardów dolarów, a w 2010 wydał kolejne 10 miliardów dolarów na walkę z AIDS.

[24] Dyrektorzy skupieni są w kilku komitetach; najważniejszy jest Komitet Audytu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Model dualny występuje m.in. w Niemczech, Holandii i Szwajcarii. W tym modelu ma miejsce oddzielenie funkcji zarządczej od nadzorczej. Podział na zarząd i radę nadzorczą został ustawowo wprowadzony w Niemczech w 1870 r. Obowiązek powoływania rady nadzorczej oraz obowiązkowe ujawnianie informacji spowodowały to, że zrezygnowano z niektórych wymagań dotyczących dokumentów rejestracyjnych i kontroli korporacji przez państwo. Rada nadzorcza ma za zadanie nie tylko kontrolować zarządzanie w interesie swoich akcjonariuszy, lecz także ma dbać o ochronę interesu publicznego. Model zakłada także ochronę interesów pracowników spółki. Członkowie rady nadzorczej w mniejszym stopniu niż w modelu monistycznym identyfikują się ze spółką. Działania rady są ściśle określone przez prawo[25]. Obecnie publiczne oraz prywatne korporacje z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniające przynajmniej 500 pracowników, są zobowiązane posiadać radę nadzorczą i zarząd. Organami spółki są: ogólne zebranie akcjonariuszy, rada nadzorcza i zarząd. Podobny model występuje w polskich spółkach akcyjnych, jednak szczegółowe uregulowania modelu niemieckiego nieco odbiegają od polskiego.

Trzecim jest **model łaciński**, który jest wariantem pośrednim między modelem amerykańskim a niemieckim. Udziałowcy odgrywają tu dużo większą rolę niż w spółkach niemieckich, ale mniejszą niż w spółkach amerykańskich. Jednak ograniczona jest rola akcjonariuszy posiadających mniejszościowe udziały. W strukturach spółki występuje pojedynczy lub podwójny organ nadzoru korporacyjnego (podwójny we Francji, a pojedynczy w pozostałych krajach). Charakterystycznymi cechami tego modelu są: duża koncentracja własności akcji i grupy oligarchiczne. Model łaciński występuje we Francji, Włoszech, Hiszpanii i Belgii. Z uwagi na fakt, że we Włoszech i Hiszpanii dominują spółki rodzinne, jest on nazywany modelem familijnym, natomiast z uwagi na zasięg występowania jest nazywany modelem europejskim.

Model japoński został ukształtowany przez charakterystyczne dla tego rynku cechy, czyli tradycję oraz ścisłe związki biznesu z bankami i rządem. Duży wpływ na jego funkcjonowanie ma giełda i rynki finansowe. Podobnie jak w modelu amerykańskim, występuje tu pojedynczy organ nadzoru korporacyjnego. Rada Dyrektorów jest wybierana przez udziałowców na podstawie stażu i dotychczasowych osiągnięć, co odzwierciedla japońską tradycję. Wszyscy członkowie Rady są związani z korporacją, bowiem albo są, albo byli, menedżerami najwyższego szczebla. Rada określa cele strategiczne spółki, ale także zatrudnia i kontroluje władze wykonawcze. Rada powinna dbać nie tylko o interesy akcjonariuszy, ale także w pewnym stopniu o interesy społeczeństwa. Do jej obowiązków, oprócz zapewnienia wzrostu spółki i wzrostu wartości akcji, należy także dbanie o ochronę interesów kadry kierowniczej, rządu (podatki) oraz lokalnej społeczności i zapewnienie jej zatrudnienia.

[25] Rada nadzorcza zatwierdza bilans i rachunek wyników, zatwierdza decyzje strategiczne dotyczące spółki, reprezentuje właścicieli w stosunkach z zarządem. Legitymizuje zarząd spółki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Podsumowując: w opisywanych modelach można wyróżnić podejście ekonomiczno-finansowe (amerykańskie) oraz podejście europejsko-japońskie, w którym liczą się nie tylko zyski i motywacja finansowa kadry zarządzającej, a także relacje z otoczeniem, społeczna rola korporacji i stosowanie zasad etyki [Peszko 2009, s. 456].

Pytania kontrolne

1. Scharakteryzuj elementy otoczenia organizacji.
2. Jakie siły w otoczeniu organizacji stanowią największe wyzwania dla menedżerów? Odpowiedź uzasadnij.
3. Dlaczego coraz trudnej jest właściwie interpretować i przewidywać zmiany w otoczeniu?
4. Na czym może polegać rola kadry kierowniczej w zarządzaniu instytucjami otoczenia biznesowego?
5. Podaj przykłady zmian, które decydują o rozwoju organizacji.
6. Co to jest społeczeństwo sieci i jak wpływa na funkcjonowanie organizacji?
7. Czego wymaga od menedżerów zarządzanie brakiem ciągłości?
8. Kiedy możemy mówić o ładzie organizacyjnym?
9. Jakie czynniki zadecydowały o zainteresowaniu problematyką nadzoru korporacyjnego?
10. Jak można definiować „nadzór korporacyjny”? Jakie zagadnienia i problemy stanowią podstawę koncepcji nadzoru korporacyjnego?
11. Scharakteryzuj podstawowe modele nadzoru korporacyjnego. Wskaż różnice, uzasadnij ich występowanie.
12. Zapoznaj się z opisem przypadku firmy Eron na stronie http://www.naukowy.pl/encyklopedia/Enron. Wskaż główne przyczyny upadku tej firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 3

Organizacje

3.1. Cele, atrybuty i rodzaje organizacji

3.1.1. Definiowanie i atrybuty organizacji

Wraz z rozwojem nauki o organizacji nadawano pojęciu organizacji różne znaczenia. Biorąc pod uwagę stosowane interpretacje tych znaczeń, można wskazać na podejście prakseologiczne, systemowe i sytuacyjne w wyjaśnianiu tego pojęcia.

W ujęciu prakseologicznym, które wiąże się z poszukiwaniem racjonalnych sposobów działania ludzi, organizacja jest postrzegana jako proces, sposób bądź rezultat organizowania, tzn. przypisuje się jej następujące znaczenia:

- czynnościowe — organizacja jest rozumiana jako czynność organizowania,
- atrybutowe — organizacja jest rozumiana jako zespół cech będących wyrazem sposobów uporządkowania działań ludzi,
- rzeczowe — organizacja jest rozumiana jako rodzaj wyodrębnionej całości, która realnie istnieje w przestrzeni i czasie oraz posiada swoje cele.

W podejściu prakseologicznym organizacja w znaczeniu rzeczowym jest postrzegana jako „twór ściśle celowościowy", budowany na wzór mechanizmu potrzebnego do realizacji zadawanych mu celów, przy równoczesnym przyjmowaniu jednokierunkowego oddziaływania ludzi jako członków organizacji na powodzenie organizacji jako całości. Dostrzeżenie obustronnego charakteru tego oddziaływania i uwzględnienie zjawiska wpływu organizacji na powodzenie ludzi jako jej uczestników, zostało następnie wyrażone w teorii równowagi organizacyjnej, która zakłada wzajemność świadczeń i korzyści jako warunek istnienia i rozwoju organizacji [Bielski 1996, s. 73]. Skierowanie uwagi na aspekt społeczny oraz relacje między organizacją a jej otoczeniem i tworzenie równowagi organizacyjnej stanowiło podstawę interpretowania istoty organizacji z uwzględnieniem perspektywy systemowej. Za reprezentatywną definicję organizacji jako systemu jest uznawana interpretacja R. Ackoffa[1], zgodnie z którą

[1] Podano za [Bielski 1996, s. 79].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

„Organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcje między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie". Cecha rozmyślności przysługuje ludziom i oznacza ich zdolność zarówno do wyboru celów, jak i ich modyfikowania czy całkowitej zmiany, gdy okoliczności tego wymagają.

Tablica 3.1. Cechy (atrybuty) organizacji

Lp.	Cechy organizacji	Charakterystyka cech organizacji
1	Zaangażowanie ludzi w tworzenie organizacji	Organizacja jest świadomie tworzona przez ludzi
2	Celowe zorientowanie	Organizacja jest tworzona z zamiarem realizowania określonych celów
3	Społeczno-techniczny charakter	Niezbędnym elementem organizacji są ludzie, którzy, posługując się środkami techniczno-technologicznymi, realizują jej cele
4	Rozmyślność zachowań	Organizacja zachowuje się rozmyślnie, tzn. jest zdolna do wyboru sposobów i środków realizacji celów, ich korygowania oraz zmiany
5	Otwarty charakter	Organizacja jest wyodrębniona z otoczenia i stanowi system otwarty, prowadząc z otoczeniem ekwiwalentną wymianę dóbr materialnych i niematerialnych
6	Posiadanie wewnętrznej struktury	Organizacja posiada wewnętrzną strukturę i hierarchię, co jest wynikiem podziału pracy, funkcji i kompetencji decyzyjnych z uwagi na cele, które organizacja ma realizować
7	Posiadanie członu kierowniczego	Organizacja ma wyodrębniony człon kierowniczy (w języku cybernetyki jest on określany jako system sterujący)
8	Ekwifinalność	Organizacja posiada zdolność osiągania celu różnymi sposobami
9	Zdolność do samoorganizowania się i samodoskonalenia	Organizacja jest zdolna do zwiększania swej sprawności i samoorganizowania się
10	Zdolność do zachowania równowagi wewnętrznej	Organizacja, mimo zmian zachodzących w otoczeniu, jest zdolna do utrzymania równowagi wewnętrznej w drodze homeostazy lub ekspansji
11	Zdolność do utrwalania wzorców zachowań	Organizacja jest zdolna do utrwalania wzorców zachowań ludzi oraz powtarzalności sposobów realizacji celów, co stanowi wyraz typizacji oraz formalizacji jej działalności

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

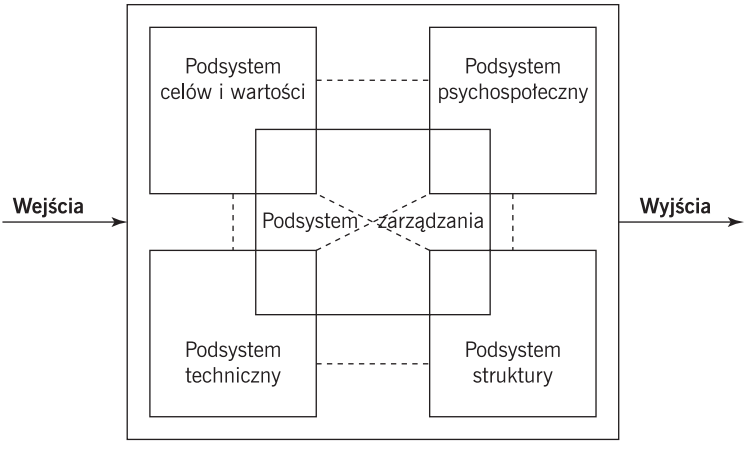
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Z systemową perspektywą interpretowania istoty organizacji jest ściśle związane podejście sytuacyjne (patrz rozdz. 1.3.2.2), w którym szczególnie akcentuje się znaczenie charakteru otoczenia jako istotnego czynnika wpływu, branego pod uwagę przy kształtowaniu struktury organizacji. F.E. Kast i J.E. Rosenzweig, określając istotę organizacji z uwzględnieniem podejścia sytuacyjnego, stwierdzają, że „Sytuacyjne spojrzenie na organizacje i zarządzanie nimi przyjmuje, że organizacja jest systemem złożonym z podsystemów i oddzielonym dającymi się zidentyfikować granicami od otoczenia. Sytuacyjny punkt widzenia próbuje zrozumieć zależność między organizacjami a ich otoczeniem i określić wzorce tych zależności i konfiguracje zmiennych. Podkreśla się wielowariantową strukturę organizacji i próbuje zrozumieć, jak organizacje funkcjonują w różnych warunkach i szczególnych okolicznościach. Podejście sytuacyjne idzie w kierunku poszukiwania struktury organizacyjnej i sposobów zarządzania dostosowanych do szczególnych sytuacji" [Bielski 1996, s. 64]. Sytuacyjne ukierunkowanie interpretacji istoty organizacji ma charakter pragmatyczny i stanowi wyraz relatywistycznego podejścia do wskazywania wzorców tworzenia organizacji z uwagi na jej wieloaspektowe związki z otoczeniem.

Wynikiem ewolucji interpretacji istoty organizacji jest wyróżnianie organizacji przez cechy (atrybuty) o uniwersalnym charakterze (tablica 3.1).

Organizacja, jako system wyodrębniony z otoczenia i pozostający z nim w ciągłej interakcji, składa się z podstawowych podsystemów, do których zalicza się podsystem wartości i celów oraz podsystemy: społeczny, techniczny, strukturalny oraz podsystem zarządzania (rysunek 3.1)[2].

Rysunek 3.1. Organizacja jako otwarty system społeczno-techniczny



Źródło: [Bielski 1996, s. 81].

[2] Literatura przedmiotu wskazuje najczęściej na czteroelementowy model organizacji zaproponowany przez Leavitta oraz koncepcję F. Kasta i J.E. Rosenzweiga i zmodyfikowany model M. Bielskiego opracowany na podstawie tej koncepcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Model ten stanowi wyraz społeczno-technicznego charakteru organizacji, cechuje się obecnością wzajemnych powiązań między podsystemami organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem (*input* — bodźcowe oddziaływanie otoczenia na organizację, *output* jest oddziaływaniem organizacji na otoczenie). Każda organizacja posiada swoje cele, które wraz z akceptowanymi przez nią wartościami stanowią podsystem organizacji, który pozostaje pod wpływem zarówno jej uczestników, jak i otoczenia. Ludzie, jako uczestnicy organizacji i ich wzajemne interakcje tworzą podsystem społeczny organizacji, który również współuczestniczy we wzajemnych oddziaływaniach z pozostałymi podsystemami organizacji.

Pozostawione do dyspozycji uczestników organizacji urządzenia techniczne i rozwiązania technologiczne składają się na podsystem techniczny organizacji, którego integrację z systemem społecznym zapewnia podsystem strukturalny organizacji. Podsystem strukturalny określa podział pracy i władzy w organizacji, koordynację zadań w procesach pracy, przepływy informacyjne. Zarządzanie jako podsystem organizacji polega na ustalaniu celów organizacji oraz powodowaniu ich urzeczywistniania, zapewniając równocześnie równowagę między pozostałymi podsystemami organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem.

3.1.2. Kryteria podziału i rodzaje organizacji

Na potrzeby typologii organizacji mogą być stosowane takie kryteria wyróżniania organizacji, jak:

- kryterium funkcji genotypowej, czyli roli, jaką pełnią organizacje w zaspokajaniu potrzeb społecznych,
- kryterium rodzaju organizacji z uwzględnieniem perspektywy gospodarki państwa demokratycznego,
- kryterium stopnia łatwości wejścia i wyjścia z organizacji,
- kryterium stopnia formalizacji organizacji,
- kryterium wielkości organizacji,
- kryterium zróżnicowania kulturowego organizacji.

Na podstawie kryterium funkcji genotypowej można wyróżnić następujące typy organizacji[3]:

- organizacje produkcyjne (gospodarcze) — ich zasadniczym celem jest zaspokajanie materialnych bytowych potrzeb społeczeństwa przez wytwarzanie dóbr rzeczowych i świadczenie usług związanych z wykorzystywaniem tych dóbr,

[3] Ten podział organizacji zaproponował M. Bielski [Bielski 1996, s. 91]. W literaturze jest przytaczana również typologia zaproponowana przez D. Katza i R.L. Kahna, w której wyróżnia się organizacje: produkcyjne (gospodarcze), scalające (zorientowane na socjalizację ludzi i porządek społeczny), adaptacyjne (zapewniają rozwój społeczny i gospodarczy), polityczne (organizacje polityczne, administracyjne, policyjne, wojskowe, związki zawodowe).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- organizacje, które zaspokajają niematerialne potrzeby społeczeństwa, takie jak potrzeby edukacyjne, kulturowe, naukowe, ochrony zdrowia czy opieki społecznej,
- organizacje związane z funkcjonowaniem państwa — wyróżnia się następujące organizacje: administrację państwową i lokalną, organizacje policyjne oraz organizacje obronne (militarne),
- organizacje społeczne — stowarzyszenia, partie polityczne, związki zawodowe,
- organizacje religijne.

Typologia organizacji oparta na kryterium rodzaju działalności społeczno-gospodarczej, z uwzględnieniem perspektywy państwa demokratycznego, pozwala na wyróżnienie organizacji prowadzących działalność w sektorze administracji publicznej (sektor państwowy), w sektorze biznesu (sektor prywatny) oraz w sektorze pozarządowym. Do organizacji sektora administracji publicznej zalicza się też organizacje rządowe i samorządowe. Sektor biznesu, określany również jako sektor prywatny, tworzą organizacje, których działalności jest związana z osiąganiem i podziałem zysku. Mają one charakter komercyjny. Sektor pozarządowy stanowi ogół organizacji prywatnych, które działają społecznie, nie dla zysku. Są one określane jako organizacje pozarządowe.

W polskiej gospodarce formalnie stosowanym systemem podziału działalności społeczno-gospodarczej z uwagi na jej rodzaj jest Polska Klasyfikacja Działalności. Jest to umownie przyjęty usystematyzowany zbiór rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, który służy klasyfikacji i rejestracji podmiotów gospodarczych oraz jest stosowany na potrzeby statystyki, ewidencji, rachunkowości i dokumentacji urzędowej.

A. Etzioni zaproponował kryterium stopnia łatwości wejścia i wyjścia uczestników z organizacji, które jest podstawą wyróżnienia organizacji określanych jako przymusowe, utylitarne oraz normatywne [Bielski 1996, s. 92]. W organizacjach przymusowych władza wynika z możliwości stosowania środków przymusu w odniesieniu do uczestników, a normalne wyjście z tych organizacji jest utrudnione lub nawet niemożliwe. Do tego rodzaju organizacji zalicza się szpitale psychiatryczne, więzienia, obozy przymusowej pracy, zakłady resocjalizacyjne. Z kolei organizacje utylitarne to organizacje użyteczne gospodarczo, w których dobrowolność podporządkowania wynika z możliwości zaspokajania przez uczestników własnych bytowych oczekiwań. Uczestnicy świadomie i dobrowolnie podejmują decyzje o przynależności do organizacji z uwagi na możliwość uzyskania konkretnych korzyści, głównie ekonomicznych (np. pensja). Najbardziej rozpowszechnionym typem organizacji utylitarnej są różnego rodzaju organizacje gospodarcze. Natomiast organizację normatywną wyróżnia charakter władzy, której źródłem jest charyzma przywódcy. Uczestników cechuje przekonanie o zasadności własnego aktywnego angażowania się na rzecz popularyzacji i utrwalania określonych wartości, norm i zasad uznawanych za słuszne moralnie. Przykładami organizacji normatywnych są organizacje religijne, charytatywne, polityczne czy wychowawcze. Udział w niektórych z tych organizacji ma charakter wolontariatu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Kryterium stopnia formalizacji organizacji jest podstawą podziału na organizacje formalne i nieformalne. Organizacje formalne to te, które są tworzone i funkcjonują z woli organizatorów, a fakt ich powstania znajduje odzwierciedlenie w stosownej dokumentacji (statutach, schematach organizacyjnych, regulaminach). Organizacje nieformalne powstają niezależnie od woli organizatorów, a ich uczestnikami są środowiska określane mianem grup nieformalnych, które kształtują się na bazie nieformalnych związków między samymi członkami organizacji lub między tymi członkami a środowiskami funkcjonującymi w otoczeniu organizacji.

Kryterium wielkości jako podstawa podziału organizacji wymaga przyjęcia określonej miary oceny tej wielkości. W przypadku przedsiębiorstw jako organizacji gospodarczych, najbardziej rozpowszechnionymi miernikami ich wielkości są: liczba zatrudnionych osób oraz roczny przychód netto.

Przyjęcie kryterium zróżnicowania wielokulturowego organizacji pozwala na wyróżnienie organizacji monokulturowych i wielokulturowych. Do monokulturowych organizacji można zakwalifikować te, których uczestnicy wykazują daleko idące podobieństwo w zakresie utrwalonych wartości i postaw, co pozostaje w związku z przynależnością do tych samych kręgów społecznych w wymiarze narodowym, regionalnym, zawodowym czy branżowym. Jako przykład organizacji skrajnie wielokulturowych wskazuje się organizacje, które są obecne w świecie międzynarodowych korporacji o zróżnicowanym profilu działalności, powstałych w wyniku wielokrotnych międzynarodowych przejęć, połączeń, zakupów i sojuszy [Koźminski 2004, s. 183].

3.1.3. Cele organizacji

Z założenia, działalność organizacji nie może być zbiorem przypadkowych zachowań wywoływanych czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Wszystkie organizacje tworzone przez ludzi są systemami celowymi, czyli posiadają określone cele, które uzasadniają ich sens istnienia. Cel jest to określany przedmiotowo i podmiotowo przyszły pożądany stan, do którego osiągnięcia zmierza się przez przyjmowanie i realizowanie możliwych sposobów działania. Cele organizacji są podstawą do:

- wskazania uczestnikom organizacji wymaganego kierunku ich działań,
- planowania podziału pracy i władzy,
- kształtowania motywacji uczestników organizacji oraz przepływu informacji,
- kontroli i oceny efektywności funkcjonowania organizacji.

Przyjmując perspektywę systemowo-sytuacyjną interpretowania istoty organizacji, należy podkreślić słuszność poglądu o braku uzasadnienia dla ustalania uniwersalnego zbioru celów organizacji, ponieważ cele każdej organizacji mają indywidualny charakter i są zdeterminowane warunkami, w jakich te organizacje działają. Zgadzając się z tym poglądem, należy równocześnie wskazać na praktyczne znacze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nie takiej typologii celów, która może być stosowana w przypadku każdej organizacji. Przykładem tego jest wyróżnianie dwóch zasadniczych kategorii celów organizacji, takich jak:

1) cele statutowe, które są wyrazem rodzajowej orientacji działalności organizacji i wynikają z przyjętych przez organizację ustaleń statutowych dotyczących sensu jej istnienia;
2) cele systemowe — cele związane ze sprawnością funkcjonowania organizacji jako systemu i ukierunkowane na:
   — utrzymanie wewnętrznej spójności oraz kształtowanie swoich zdolności w zakresie adaptacyjności oraz odnowy,
   — budowanie interakcji z otoczeniem, których wyrazem jest zdolność do wymiany informacji, podejmowania współpracy oraz koordynacji.

Istotne znaczenie ma również wyróżnianie celów organizacji na podstawie kolejnych czynników, do których zalicza się:

- kryterium rodzajowe — stanowi podstawę do wskazania takich rodzajów celów, jak ekonomiczne, społeczne i techniczne;
- kryterium znaczenia dla kształtowania wyników organizacji — pozwala wyróżnić cele:
  — strategiczne — dotyczą zasadniczych kierunków funkcjonowania organizacji, a skutki realizacji tych celów mają nieodwracalny charakter i są odczuwalne przez dłuższy czas,
  — taktyczne — dotyczą optymalizacji działań związanych z realizowaniem celów strategicznych,
  — operacyjne — wyznaczają kierunki i zakresy bieżących działań organizacji;
- kryterium horyzontu planowania — opierając podział na tym kryterium wyróżnia się cele długookresowe (wieloletnie), średniookresowe (półroczne, roczne) oraz krótkookresowe (miesięczne, kwartalne);
- kryterium charakteru wartościowania otrzymywanych rezultatów — wyróżnia się cele zorientowane na maksymalizowanie, minimalizowanie bądź stabilizację osiąganych rezultatów.

3.2. Struktury organizacyjne i ich projektowanie

3.2.1. Istota struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna (struktura organizacji) jest rozumiana jako celowe uporządkowanie elementów zorganizowanej całości, które polega na utworzeniu określonych więzi organizacyjnych między elementami tej całości (ludźmi i zasobami rzeczowymi). Powinna być postrzegana holistycznie, tzn. przez obraz zależności między jej elementami, a nie przez zbiory samych elementów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Budowanie struktury organizacyjnej wymaga podziału pracy na zadania związane z realizacją przyjętych celów, a następnie łączenia ustalonych zadań w zorganizowaną całość przez wskazanie wykonawców tych zadań oraz określenie więzi organizacyjnych między tymi wykonawcami. Z punktu widzenia podziału pracy na zadania należy wyróżnić k**omórkę organizacyjną** jako najmniejszy składnik organizacji, który jest przystosowany do samodzielnej realizacji wyodrębnionych zadań. Komórka organizacyjna posiada wyodrębniony człon wykonawczy oraz człon kierowniczy. Z kolei, biorąc pod uwagę miejsce w hierarchii organizacji, należy wskazać na **stanowiska pracy** jako elementarne ogniwa organizacyjne. Stanowisko pracy posiada: określoną nazwę, formalnie ustalony zakres pracy, wydzielone miejsce, odpowiednie wyposażenie techniczne oraz obsadę osobową o wymaganych kwalifikacjach. Biorąc pod uwagę funkcje pełnione przez organizację (np. funkcja produkcyjna, administracyjna, zaopatrzeniowa), wyróżnia się w strukturze organizacji **jednostki organizacyjne**, tzn. stanowiska pracy i komórki, których działalność jest związana z realizacją tych funkcji.

Organizacja, jako system społeczno-techniczny realizujący swoje cele, jest przestrzenią dla budowania więzi organizacyjnych między ludźmi jako członkami organizacji, między ludźmi i zasobami rzeczowymi oraz między zasobami rzeczowymi. Więź organizacyjna to wyróżniony, z uwagi na przyjmowane kryterium, rodzaj stosunków między elementami organizacji. Wyróżnia się następujące ich rodzaje [Bielski 1996, s. 172]:

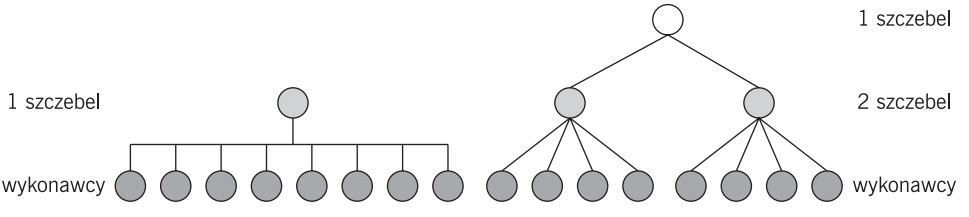
- stosunki uporządkowania — wynikają z podziału pracy oraz z podziału władzy w organizacji;
- stosunki przynależności — są następstwem formalnej obecności (uczestnictwa) w określonych grupach, które stanowią elementy organizacji (komórki, brygady, zespoły);
- stosunki współdziałania (kooperacyjne) — są pochodną podziału pracy i związanych z nim uzależnień, jakie powstają między członkami organizacji a stanowiskami pracy oraz między samymi członkami organizacji; uzależnienia związane z przepływem zasileń (materiałowych, energetycznych) oznaczają obecność **więzi technicznych**, a uzależnienia związane z przepływem informacji — **więzi informacyjnych**; w strukturze organizacyjnej więzi techniczne i informacyjne mogą mieć przebieg poziomy, pionowy oraz ukośny;
- stosunki podporządkowania — wynikają z podziału uczestników organizacji na podwładnych i przełożonych oraz posiadania przez przełożonych uprawnień do określania zadań swoim podwładnym; wyrazem stosunków podporządkowania są **więzi hierarchiczne** (**służbowe**), które w strukturze organizacji są zobrazowane jako połączenia między poziomami hierarchicznymi;
- stosunki zależności — wynikają z faktu, że w praktyce funkcjonowania organizacji zachodzi konieczność korzystania z informacyjnego wsparcia w wykonywaniu funkcji i zadań organizacji; wsparcie to, w postaci doradztwa, ekspertyz, opiniowania czy weryfikowania ma na celu lepsze przystosowanie członków organizacji do pełnionych przez nich funkcji, a obecność w organizacji tego typu zależności przejawia się tworzeniem **więzi funkcjonalnych**.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Charakterystyka struktury organizacyjnej odnosi się do takich jej cech, jak: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja oraz formalizacja.

Konfiguracja struktury organizacyjnej stanowi obraz jej rozczłonkowania w wymiarze pionowym i poziomym. Pionowe rozczłonkowanie organizacji mierzone jest liczbą szczebli zarządzania (koordynacji), a poziome — wskaźnikiem rozpiętości kierowania, który oznacza liczbę członków organizacji bezpośrednio podporządkowanych kierownikom na danym szczeblu zarządzania w organizacji. Liczba szczebli zarządzania zależy od liczby pracowników, których praca ma być skoordynowana oraz od rozpiętości kierowania. Wzrost rozpiętości kierowania prowadzi do zmniejszenia liczby szczebli zarządzania, a wzrost liczby pracowników, których praca jest przedmiotem koordynacji, wpływa na wzrost liczby szczebli zarządzania. Wyróżnia się potencjalną, formalną i rzeczywistą rozpiętość kierowania. Potencjalna rozpiętość kierowania odnosi się do liczby osób, którymi kierownik może skutecznie kierować w danych warunkach. Różnica między potencjalną a rzeczywistą (bądź formalną) rozpiętością kierowania oznacza błąd w konfiguracji struktury organizacyjnej, który prowadzi do obniżenia skuteczności kierowania, gdy rzeczywista rozpiętość kierowania jest większa od potencjalnej lub do niepotrzebnego wzrostu liczby kierowników w organizacji — co ma miejsce wtedy, gdy rzeczywista rozpiętość kierowania jest mniejsza od potencjalnej. Na rysunku 3.2 przedstawiono przykłady konfiguracji struktury organizacyjnej dla różnych rozpiętości kierowania. Większa liczba szczebli zarządzania charakteryzuje smukłą strukturę organizacji, mniejsza — strukturę płaską.

Rysunek 3.2. Przykłady konfiguracji struktury organizacyjnej dla różnych rozpiętości kierowania



Źródło: Opracowanie własne.

Centralizacja jako kryterium oceny struktury organizacyjnej odnosi się do sposobu pionowego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w organizacji i oznacza stopień koncentracji podejmowania decyzji przez naczelne kierownictwo organizacji. Organizację uważa się za skrajnie scentralizowaną, jeśli wszystkie decyzje odnośnie realizacji jej celów są podejmowane na najwyższym szczeblu w hierarchii zarządzania. Oznacza to równocześnie, że rola kierowników niższych szczebli zarządzania sprowadza się do przekazu informacji odgórnych i zasadniczo okazują się oni zbędni. Stopień centralizacji organizacji powinien pozostawać w związku z kształtowaniem jej możliwości adaptacyjnych i zmniejszać się, jeśli potrzeby dostosowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nia się do zmian są lepiej dostrzegane z poziomu stanowisk wykonawczych. Pełna decentralizacja ma miejsce wtedy, gdy uprawnienia decyzyjne są powiązane z miejscem powstawania problemów, których dotyczą.

Specjalizacja to sposób i zakres wewnętrznego podziału ogólnych zadań organizacji na zadania cząstkowe, który prowadzi do utworzenia określonych stanowisk i jednostek organizacyjnych. Wraz z pogłębieniem podziału pracy zmniejsza się zakres działalności na stanowiskach pracy. Prowadzi to do wąskich specjalizacji i konieczności wzrostu więzi kooperacyjnych między stanowiskami pracy. Podstawą podziału pracy w organizacji mogą być takie kryteria, jak: funkcje organizacji (w przypadku przedsiębiorstw będzie to funkcja zaopatrzenia, produkcji, zbytu, personalna), lokalizacja geograficzna, zróżnicowanie produktów, charakter rynku, grupy klientów.

Standaryzacja jako cecha struktury organizacyjnej świadczy o wymogu funkcjonowania jednostek organizacji pod presją przewidywalności i powtarzalności ich zachowań. Jest to szczególnie istotne w przypadku tych jednostek organizacji, które wyróżnia wysoka współzależność działań i związana z nią konieczność prowadzenia harmonijnej współpracy, niezbędnej do skutecznego i sprawnego funkcjonowania organizacji jako całości. Standaryzacja, odnosząc się do zakresu współzależności jednostek organizacyjnych i konieczności regulowania ich współpracy na podstawie pożądanych wzorów, ma zapobiegać dowolności działań i nieprzewidywalności ich rezultatów.

Formalizacja odzwierciedla organizację przez opracowaną dokumentację, w której zawarte są przepisy, uregulowania, procedury oraz wzorce służące zaprogramowaniu zachowań członków organizacji. Ocena formalizacji organizacji związana jest z odpowiedzią na pytanie o skalę przepisów organizacyjnych, instrukcji stanowiskowych, norm i ustaleń regulaminowych, do których przestrzegania są zobowiązani członkowie organizacji. Formalizacja może odnosić się do różnych aspektów wymagań stawianych zachowaniom w organizacji, np. zachowań projakościowych czy proekologicznych, etycznych, przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy.

3.2.2. Determinanty struktur organizacyjnych

Tworzenie struktur organizacyjnych wymaga godzenia wpływu różnych czynników, które w danych okolicznościach są postrzegane jako zdolne do regulacyjnego oddziaływania na strukturę organizacji. Analiza podawanych w literaturze zbiorów determinant struktur organizacji wskazuje na zgodność poglądów badaczy co do istotnego wpływu przede wszystkim takich czynników, jak: otoczenie organizacji, strategia organizacji, stosowane technologie oraz ludzie zatrudniani w organizacjach. Zauważana w praktyce projektowania organizacji tendencja do subiektywnego interpretowania przez projektantów oddziaływania tych czynników na strukturę organizacji jest przypuszczalnie przyczyną braku daleko posuniętej zgodności rozwiązań strukturalnych, przyjmowanych dla tych samych bądź podobnych warunków funkcjonowania organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

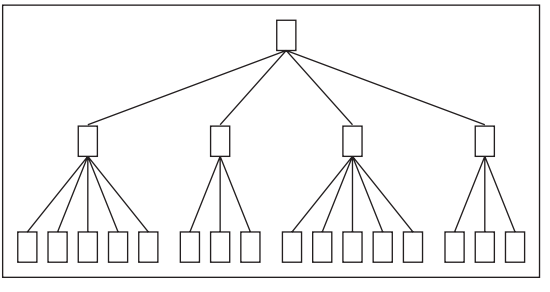
Przekonanie o wpływie otoczenia na strukturę organizacji jest obecnie wiązane z systemowo-sytuacyjnym podejściem do interpretowania istoty organizacji, które wskazuje na:

- otwartość jako podstawową cechę organizacji postrzeganej jako system,
- wzajemność uzależnienia organizacji od otoczenia, w którym ona funkcjonuje,
- konieczność dostosowywania się organizacji do otoczenia.

Przystosowanie struktury organizacji do otoczenia pozostaje w związku z poziomem istniejącej niepewności tego otoczenia. Praktyka wskazuje na ukształtowanie się pod wpływem niepewności płynącej z otoczenia dwóch skrajnych modeli struktur organizacyjnych, a mianowicie struktury często określanej jako **mechanistyczna** oraz struktury **organicznej** (rysunek 3.3).

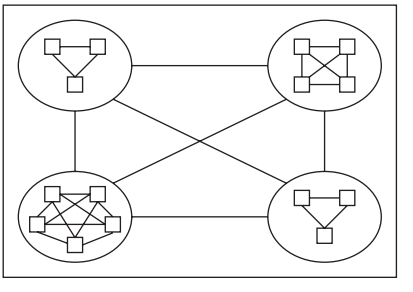
Rysunek 3.3. Struktury mechanistyczne i organiczne

Struktura mechanistyczna



- Znaczne zróżnicowanie w poziomie
- Sztywne stosunki hierarchiczne
- Stałe obowiązki
- Wysoki stopień formalizacji
- Sformalizowane kanały komunikacyjne
- Scentralizowane uprawnienia decyzyjne

Struktura organiczna



- Małe zróżnicowanie w poziomie
- Współpraca (zarówno w pionie, jak i w poziomie)
- Obowiązki zmienne, odpowiednio do potrzeb
- Mały stopień formalizacji
- Nieformalna komunikacja
- Zdecentralizowane uprawnienia decyzyjne

Źródło: [Robbins 1998, s. 341].

Z kolei wysoki poziom niepewności otoczenia skłania do wyboru takich rozwiązań strukturalnych, które umożliwiają organizacji szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu. Sprzyja temu wybór płaskiego modelu, o niskim stopniu formalizacji, budowanego na podstawie zespołów międzyfunkcjonalnych oraz wielokierunkowej sieci informacyjnej wspierającej partycypacyjne zachowania w organizacji.

Zgodnie z założeniami podejścia systemowo-sytuacyjnego, organizacja jako system celowy musi prowadzić działania przystosowawcze do warunków, jakie wyznacza otoczenie, tj. wieloaspektowych zachowań zbioru innych organizacji. Wyrazem działań przystosowawczych organizacji jest przyjmowana przez nią stra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

tegia, a więc koncepcja realizacji celów organizacji, przyjęta z uwagi na istniejące bądź przewidywane warunki otoczenia. Dostosowywanie struktury organizacji do strategicznej koncepcji działania wymaga holistycznego spojrzenia na tę strukturę, tzn. przez obraz pożądanych zależności między jej elementami. Kształtowanie struktury organizacji staje się odpowiedzią na ustalenia strategiczne jako zobowiązania do określonego sposobu działania.

Wpływ technologii na strukturę organizacji potwierdza obecny paradygmat technologiczny, który bazuje na przekonaniu, że „Wprowadzanie nowych technologii prowadzić będzie do ciągłych zmian zakresów działania firm, ich specjalizacji oraz zdefiniowania tego, co jest ich aktualną konkurencją. Sytuacja ta będzie wymagać alternatywnego planowania strategicznego" [Bednarek 2003, s. 208]. Technologia, jako sposób przetwarzania nakładów w wyniki, wymaga dostosowania struktury organizacji do możliwości wykorzystania potencjału technologicznego, niezbędnego do funkcjonowania organizacji zgodnie z jej założeniami. Potencjał technologiczny organizacji jest zawarty w kombinacji posiadanego bądź dostępnego wyposażenia technicznego oraz posiadanej wiedzy technologicznej i doświadczenia członków organizacji. Za wyraz wpływu technologii na strukturę organizacji uznaje się:

- stosowanie kryterium technologicznego na potrzeby grupowania stanowisk pracy oraz komórek organizacyjnych (co jest szczególnie praktykowane w przypadku organizacji produkcyjnych),
- dostosowywanie rozmiarów organizacji do złożoności i potrzeb stosowanych technologii,
- obecność sekwencyjnych zależności między stanowiskami pracy i komórkami związanymi z daną technologią — ten typ zależności ma miejsce wtedy, gdy wejścia kolejnych stanowisk pracy są uzależnione od wyjść stanowisk poprzednich,
- obecność wzajemnych zależności między stanowiskami pracy a komórkami organizacyjnymi — ten typ zależności ma miejsce wtedy, gdy zastosowana technologia wymaga, aby wejścia i wyjścia stanowisk pracy i komórek były powiązane zwrotnie.

Należy także wskazać na wpływ technologii na kryteria doboru uczestników organizacji, którzy w przypadku nierutynowych technologii muszą posiadać nie tylko odpowiedni profil wykształcenia, ale także twórcze umiejętności w zakresie dostosowania się do wymagań technologicznych. Natomiast możliwości tego doboru determinuje otoczenie społeczne i rynek pracy.

Jeśli chodzi o wpływ ludzi na strukturę organizacji, to należy go odnosić, jak podkreśla M. Bielski, „nie tyle do dopasowania struktur do ludzi, ile do doboru ludzi i struktur o cechach pasujących do siebie"[4].

[4] Zasadność takiego podejścia podkreśla M. Bielski, wskazując równocześnie na postulaty zwolenników nurtu humanizacji pracy i humanizacji organizacji, którzy swoje poglądy wiążą z dostosowywaniem struktur organizacji do potrzeb ludzi jako jednostek twórczych i odpowiedzialnych za swoje zadania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.2.3. Zasady i metody projektowania struktur organizacyjnych

Istota projektowania struktury organizacji jest bezpośrednio ujęta w następującej definicji: „Projektowanie struktury organizacyjnej jest to twórcze działanie, zmierzające do sformułowania koncepcyjnego modelu organizacji na podstawie wcześniejszych ustaleń badawczo-poznawczych oraz do wdrożenia tego modelu do praktyki organizacji i zarządzania" [Banaszyk, Fimińska-Banaszyk, Stańda 1997, s. 116].

W procesie projektowania struktur organizacyjnych uwzględnia się określone zasady, będące zbiorem wytycznych, które wskazują na pożądane cechy budowy projektowanej struktury. Praktyka projektowania struktury organizacji odwołuje się do stale aktualnych zasad, które zostały omówione poniżej[5].

Zasada celowości. Zasada ta wskazuje, że praca wykonywana w organizacji, a wraz z nią i struktura organizacji, jest pochodną przyjmowanych celów i strategii organizacji. Zasada ta wskazuje na podstawowe znaczenie, jakie ma kryterium skuteczności realizacji celów brane pod uwagę przy ocenie projektowanego modelu struktury organizacyjnej. Konsekwencją stosowania tej zasady jest zróżnicowanie struktur w organizacjach oraz wprowadzanie określonych przekształceń struktury, gdy następują znaczące zmiany w zasadniczych celach organizacji oraz jej planach strategicznych i taktycznych.

Zasada podziału pracy i specjalizacji. Biorąc pod uwagę możliwości podziału pracy zespołowej w organizacji, można wyróżnić podziały oparte: na funkcjach oraz na procesach. Rozwiązania strukturalne w organizacji buduje się wokół jej funkcji lub procesów. Przykładem najczęściej wyróżnianych funkcji organizacji gospodarczej są: funkcja produkcyjna, zaopatrzeniowa, handlowa, kadrowa, badawczo-rozwojowa, finansowa. Podstawą wyróżniania procesów i określania ich celów jest identyfikacja wartości istotnych dla klientów organizacji. Ogół procesów realizowanych w organizacji dzieli się na procesy podstawowe (np. obsługi klienta, rozwoju produktów, wytwarzania, usług posprzedażnych) oraz pomocnicze (np. zarządzanie finansami, rozwój kadr czy kształtowanie relacji z dostawcami).

Zasada jedności kierowania. Zasada ta oznacza, że jest tylko jeden bezpośredni przełożony każdego pracownika i każdej komórki, wobec którego zachodzi odpowiedzialność służbowa.

Zasada potencjalnej rozpiętości kierowania. Zasada ta mówi, że jeden kierownik powinien kierować możliwie największą liczbą podwładnych, która pozwala w danych warunkach na skuteczne kierowanie tymi podwładnymi. Zasada ta nie oznacza przypisywania kierownikowi stałej liczby podwładnych, ponieważ skuteczność kierowania będzie uzależniona od wielu czynników, takich przykładowo jak: jakość komunikacji, stopień samodzielności pracowników czy rozproszenie czasowe i terytorialne wykonywanych zadań.

[5] W literaturze podkreśla się powszechność stosowania tych zasad, również w odniesieniu do współczesnych organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zasada współzależności zakresów obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności. Konsekwencją tej zasady jest konieczność wzajemnego dostosowywania na każdym stanowisku pracy zakresu zadań powierzanych do realizacji oraz zakresu uprawnień decyzyjnych związanych z tą realizacją i odpowiedzialności za jej wyniki. Im większy jest zakres obowiązków, tym szersze uprawnienia powinny być przyznane oraz tym większy staje się zakres odpowiedzialności. Ograniczenie uprawnień stanowi istotną barierę w realizacji powierzonych obowiązków.

W projektowaniu struktury organizacyjnej mogą być wykorzystane metody: prognostyczna, diagnostyczna oraz prognostyczno-diagnostyczna. Metoda prognostyczna jest stosowana w przypadku projektowania struktury organizacji, która ma dopiero zaistnieć. Decydujące znaczenie ma etap syntezy, a przebieg zastosowania metody prognostycznej jest następujący:

- określenie istoty zadania projektowego,
- przeprowadzenie syntezy polegającej na sformułowaniu założeń wzorcowego (idealnego) rozwiązania, jeśli chodzi o poszukiwany model struktury organizacyjnej,
- analiza wzorcowego (idealnego) rozwiązania organizacyjnego, pod względem jego urealnienia, jeśli chodzi o możliwość technicznej wykonalności,
- propozycje wariantów rozwiązań dostosowujących wzorcowy model struktury organizacyjnej do możliwości wykonawczych,
- wybór najlepszego wariantu struktury organizacyjnej i jego weryfikacja z uwagi na skuteczność realizacji celów zadania projektowego,
- opracowanie formalnej dokumentacji i przystąpienie do wdrożenia nowego rozwiązania organizacyjnego.

Metoda diagnostyczna jest wykorzystywana w projektowaniu struktury organizacji, która już funkcjonuje lecz wymaga wprowadzenia określonych zmian. W tej metodzie decydujące znaczenie ma etap analizy. Zastosowanie metody diagnostycznej polega na realizacji kolejno następujących działań:

- określenie istoty zadania projektowego,
- przeprowadzenie analizy istniejącej struktury organizacyjnej i wskazanie jej wad,
- dokonanie diagnozy z podaniem przyczyn stwierdzonych wad,
- przeprowadzenie syntezy, podczas której następuje kompleksowe ujęcie zidentyfikowanych wad w jedną całość i zaproponowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, które będą pozbawione stwierdzonych nieprawidłowości,
- dokonanie oceny proponowanych rozwiązań z punktu widzenia przyjętych kryteriów weryfikacji,
- dokonanie wyboru nowego rozwiązania i po opracowaniu formalnej dokumentacji przystąpienie do wdrożenia tego rozwiązania.

Istota metody prognostyczno-diagnostycznej rozpoczyna się również od określenia celu i zakresu zadania projektowego. Następnie przeprowadza się syntezę rozwiązania wzorcowego (idealnego), po której następuje analiza stanu istniejącej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

struktury organizacyjnej i dopiero po niej analiza rozwiązania wzorcowego oraz jego konkretyzacja w postaci rozwiązania możliwego do zastosowania. Dalszy przebieg metody jest taki, jak w poprzednich metodach.

Projektowanie struktury organizacji oparte jest na dwóch rodzajach postępowań regulacyjnych wzajemnie ze sobą sprzężonych, które polegają na:

1) podziale pracy na zadania związane z realizacją przyjętych celów,
2) łączeniu ustalonych zadań w zorganizowaną całość i nadaniu tej całości pożądanych cech.

Przykład modelu ogólnego postępowania w procesie budowania struktury organizacyjnej przedstawiono na rysunku 3.4. W procesie tym wykorzystana została metoda przedmiotowa projektowania struktury organizacji, która opiera się na założeniu, że cele i zadania są traktowane jako zmienne niezależne, natomiast zmiennymi zależnymi są: liczba komórek organizacyjnych, sposób ich zhierarchizowania oraz grupowania w jednostki organizacyjne, liczba stanowisk kierowniczych, liczba stanowisk wykonawczych, a także zasoby rzeczowe na stanowiskach pracy. Przeciwieństwem metody przedmiotowej projektowania struktury organizacji jest metoda podmiotowa, która bazuje na założeniu o postrzeganiu uczestników organizacji jako zmiennych niezależnych, a za zmienne zależne są uznawane właśnie funkcje i zadania. Zastosowanie metody podmiotowej będzie oznaczać, że w pierwszej kolejności ustala się wielkość zatrudnienia, liczbę stanowisk kierowniczych i komórek organizacyjnych oraz stanowisk pracy a dopiero później dla zaproponowanych elementów struktury organizacji poszukuje się właściwych zadań[6].

W ogólnym zarysie proces budowania struktury organizacyjnej celowego działania składa się z następujących sekwencji:

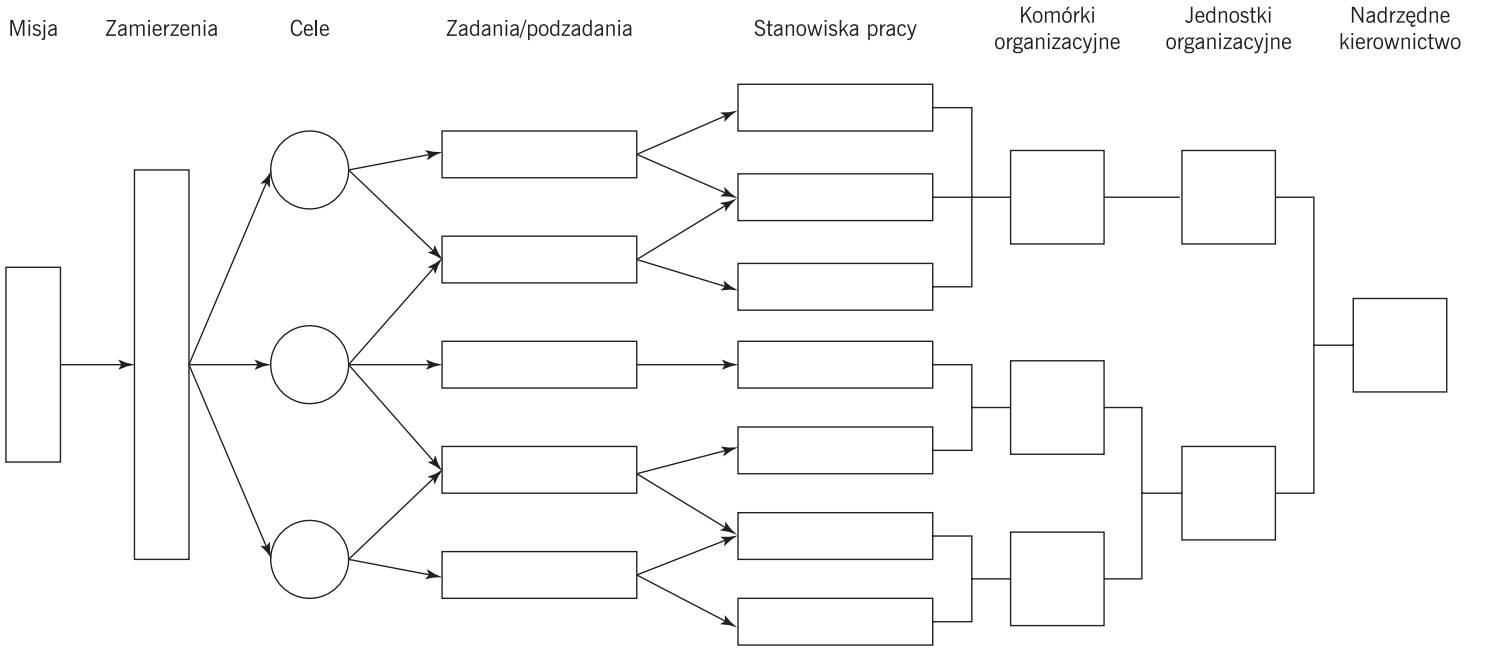
- wskazanie zasadniczego celu i jego dekompozycja do poziomu celów operacyjnych,
- określenie zadań, które należy zrealizować, dążąc do osiągnięcia przyjętych celów operacyjnych,
- przypisanie zadaniom wymaganych do ich realizacji zasobów ludzkich i rzeczowych, co prowadzi do tworzenia stanowisk pracy,
- budowanie hierarchii organizacyjnej przez połączenie stanowisk pracy więziami organizacyjnymi (służbowymi, technologicznymi, informacyjnymi i funkcjonalnymi),
- formalizowanie organizacji przez utrwalenie jej obrazu w postaci graficznej (schematy organizacyjne) oraz opisowej (statut, regulaminy organizacyjne, instrukcje, przepisy).

Na powyższą sekwencję działań projektowych nakłada się zorientowana wielowymiarowo analiza budowanej struktury organizacyjnej prowadzona odnośnie do cech projektowanej struktury, tj. konfiguracji, centralizacji, specjalizacji, standaryzacji oraz formalizacji (rysunek 3.5).

[6] Charakterystykę tych metod podaje m.in. M. Jerzak [Jerzak 1993, s. 89–90].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

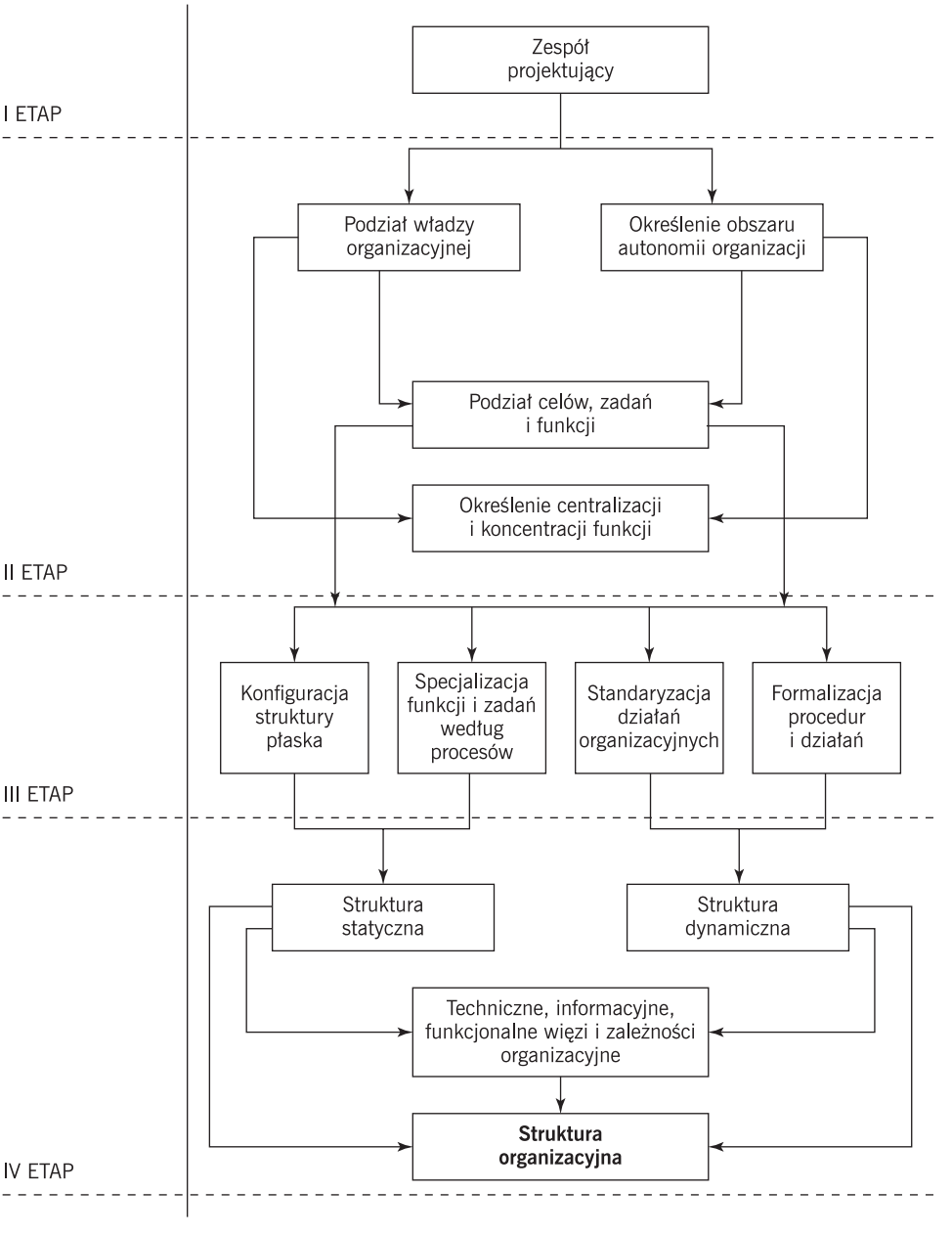
Rysunek 3.4. Model procesu budowania struktury organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kieżun 1997, s. 281].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 3.5. Analityczna orientacja postępowania w projektowaniu struktury organizacyjnej



Ź r ó d ł o: [Jerzak 1993, s. 93].

Dążenie do optymalizowania cech strukturalnych wiąże się z wyborem przez projektantów określonych kryteriów oceny funkcjonowania organizacji. Jeśli chodzi o współczesne organizacje gospodarcze, to należy wskazać na znaczenie idei zrów-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nowaŜonego rozwoju jako pożądanej perspektywy konceptualizacji tych kryteriów. Oznacza to obecność zintegrowanego podejścia do realizowania przez organizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Wybór strategii równoważenia tych celów staje się istotnym czynnikiem wpływu na projektowane rozwiązania strukturalne w organizacji.

3.2.4. Kryteria podziału i podstawowe typy struktur organizacyjnych

Literatura przedmiotu dotycząca typologii struktur organizacyjnych wskazuje na podstawowe kryterium wyróżniania tych struktur, jakim jest ich stopień zbliżenia do dwóch przeciwstawnych modeli struktury organizacyjnej, czyli modelu mechanistycznego oraz organicznego. Na podstawie tego kryterium wyróżnia się struktury organizacyjne **hierarchiczne**, **pośrednie** oraz **organiczne**[7].

3.2.4.1. Struktury hierarchiczne

Podział **hierarchicznych struktur** organizacyjnych opiera się na kryterium służbowych i funkcjonalnych więzi organizacyjnych, które stanowi odniesienie do wyróżnienia struktury liniowej, funkcjonalnej oraz liniowo-sztabowej. Struktury hierarchiczne są nadal powszechną formą organizacyjną, przy czym obecnie istnieje tendencja do spłaszczania tych struktur oraz uzupełniania hierarchii zarządzaniem zorientowanym procesowo.

Budowa **liniowej struktury organizacyjnej** (rysunek 3.6) charakteryzuje się występowaniem więzi służbowej na wszystkich szczeblach organizacji oraz pokrywaniem się tych więzi z więziami funkcjonalnymi, lecz tylko w tych przypadkach, gdy kierowników cechuje specjalizacja w zakresie wykonywania określonych funkcji organizacji.

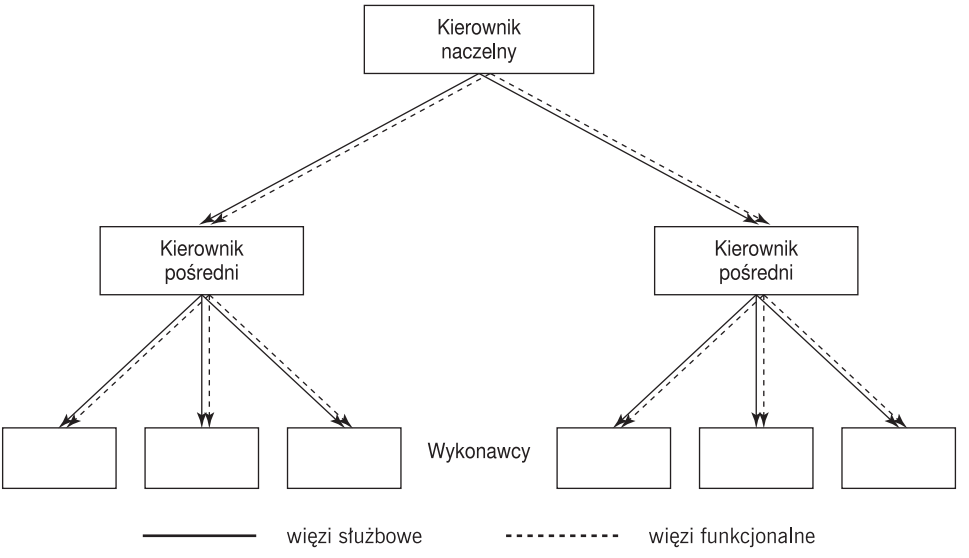
Liniową strukturę organizacji cechują następujące zalety [Kieżun 1997, s. 291]:

- realizacja zasady jedności kierowania, co oznacza, że polecenia wydaje tylko jedna osoba,
- jednoznaczna droga przekazywania decyzji i wymagań ich realizacji,
- możliwość utrzymania dyscypliny zachowań jako porządku organizacyjnego budowanego na autorytecie władzy (co jest to istotne w przypadku organizacji funkcjonujących na podstawie rozkazodawstwa, np. wojsko, policja),
- indywidualna odpowiedzialność,
- szybkość decyzji (decyzje jednoosobowe),
- w warunkach decentralizacji możliwość podejmowania inicjatyw na każdym szczeblu zarządzania.

[7] Przykład takiego ujęcia typologii struktur organizacyjnych podaje M. Bielski [Bielski 1996, s. 216]. Bardziej ogólnym wyróżnieniem typów struktur organizacyjnych jest ich podział na struktury klasyczne (co odpowiada orientacji mechanistycznej) oraz struktury elastyczne, tzn. dywizjonalne, macierzowe, zespołowe, organiczne [Bieniok (red.) 1998].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 3.6. Liniowa struktura organizacji



Źródło: [Bielski 1996, s. 217].

Wady ma następujące:

- przekazywanie informacji oddolnych tylko drogą służbową,
- brak doradztwa przy podejmowaniu decyzji kierowniczych,
- możliwość zupełnego pozbawienia inicjatywy kierowników niższego szczebla.

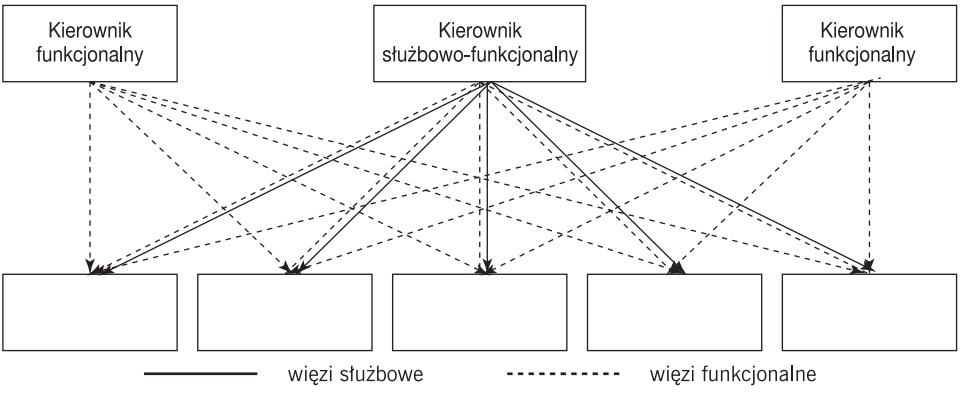
Jeśli chodzi o organizacje gospodarcze, to liniowa struktura organizacyjna może być zastosowana w małych firmach, które cechuje stosunkowo prosta działalność gospodarcza, możliwa do opanowania bez daleko posuniętej specjalizacji funkcji kierowniczych.

Model **funkcjonalnej struktury organizacyjnej** (rysunek 3.7) jest wynikiem przyjęcia założeń dotyczących:

- wymogu zaistnienia w organizacji efektu specjalizacji funkcjonalnej kierowników; pozytywną stroną tego założenia jest możliwość wykorzystania specjalistycznej wiedzy w ramach realizowanych funkcji kierowniczych; jednak w praktyce spełnienie tego założenia jest trudne z powodu niemożności precyzyjnego rozdzielenia kompetencji funkcjonalnych kierowników ani pełnego skoordynowania ich działań [Bielski 1996, s. 218];
- akceptacji równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych; przyjęcie tego założenia może prowadzić do rozproszenia władzy w organizacji, bowiem wraz ze wzrostem liczby ustalonych funkcji kierowniczych będzie wzrastać liczba kierowników funkcjonalnych; istnieje też niebezpieczeństwo przekształcania się więzi funkcjonalnych w więzi służbowe, równoległe do formalnych więzi służbowych istniejących już w strukturze organizacji;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 3.7. Funkcjonalna struktura organizacji



Źródło: Jak rys. 3.6.

- odrzucenia zasady jedności kierowania; rezygnacja z zasady jedności kierowania powoduje, że wykonawcy otrzymują polecenia od kilku funkcjonalnych kierowników oraz kierownika służbowego; zaletą przyjęcia tego założenia jest możliwość kontaktu wykonawców ze specjalistami, którzy, będąc równocześnie kierownikami funkcjonalnymi, mogą szybko przez swoje decyzje powodować pożądane reakcje wykonawców na zaistniałe okoliczności i zmiany; należy jednak podkreślić, że rezygnacja z zasady jedności kierowania staje się bezpośrednią przyczyną dezorientacji wykonawców w tych przypadkach, w których otrzymywane od kierowników polecenia zawierają pewne sprzeczności.

Zastosowanie funkcjonalnej struktury organizacji jest w praktyce bardzo ograniczone z uwagi na jej istotne wady, do których zalicza się przede wszystkim możliwość dezorientacji wykonawców, rozproszenie władzy w organizacji oraz zagrożenie autonomizacją poszczególnych funkcji kierowniczych[8].

Liniowo-sztabowa struktura organizacji (rysunek 3.8) jest tym modelem struktury organizacyjnej, który pozwala na wykorzystanie zalet struktur liniowej oraz funkcjonalnej.

Budowa tego modelu opiera się na następujących założeniach:

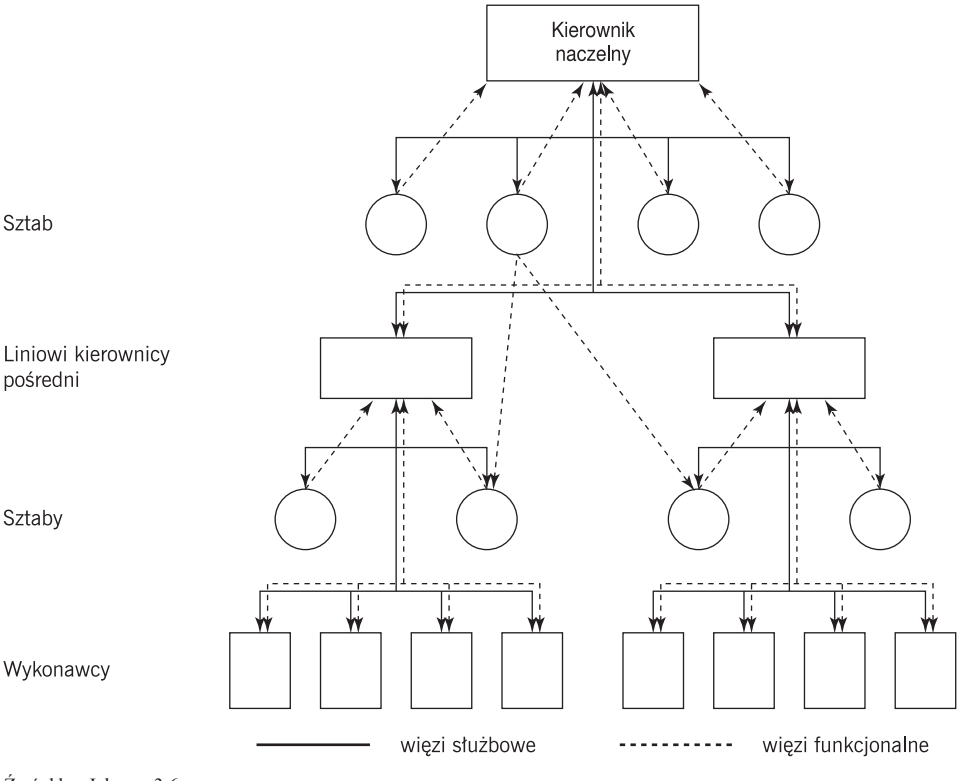
- zachowanie zasady jedności kierowania — oznacza to w strukturze organizacji przewagę stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych;

[8] Jako przykład sprawdzonego zastosowania powszechnie podaje się wykorzystanie modelu funkcjonalnej struktury organizacji przez F.W. Taylora na potrzeby zarządzania warsztatem wytwórczym. W modelu tym funkcje mistrza rozdzielono między kilku wyspecjalizowanych kierowników, nadzorujących, każdy pod jakimś względem, pracę robotników, przy czym w zasadzie jeden z nich mógł wyznaczać zadania (co robić), a pozostali udzielali wskazówek, jak robić, wspomagali oraz kontrolowali wykonawców [Bielski 1996, s. 217].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- połączenie zasady jedności kierowania z wykorzystaniem specjalistycznego wsparcia w systemie zarządzania; zadaniem specjalistów jest doradcze wspieranie kierowników liniowych, a tym samym — w odróżnieniu od struktury funkcjonalnej — pośrednie oddziaływanie na zachowania wykonawców; wspieranie kierowników liniowych odbywa się za pośrednictwem komórek funkcjonalnych (sztabowych);
- rozbudowanie struktur więzi funkcjonalnych, czego wyrazem są rozwiązania, które polegają na:
  — istnieniu zależności między więziami funkcjonalnymi oraz służbowymi, przy czym ukierunkowanie tych zależności może być typu góra — dół (wtedy podwładni są podporządkowani służbowo i równocześnie postępują zgodnie z radami przełożonego) lub dół — góra (podwładny wpływa swoimi radami na zachowania przełożonego),
  — braku zależności między więziami funkcjonalnymi a służbowymi, np. gdy komórki sztabowe jednego kierownika mogą służyć również innym kierownikom.

Rysunek 3.8. Liniowo-sztabowa struktura organizacji



Źródło: Jak rys. 3.6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

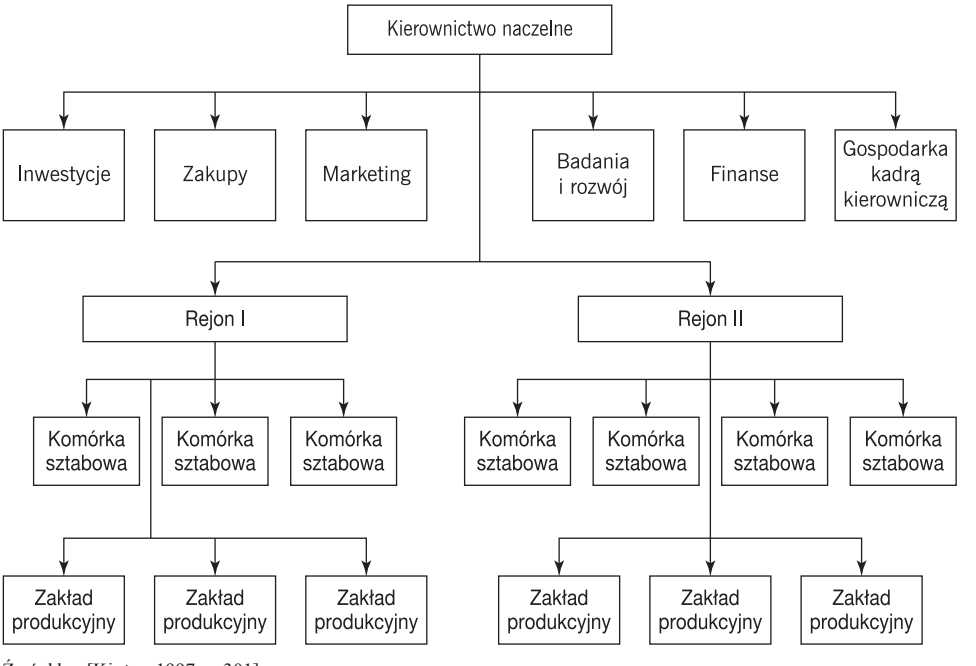
Struktury organizacyjne budowane na podstawie modelu liniowo-sztabowego są wyrazem poszukiwania, z uwagi na potrzeby uczestników organizacji, właściwych proporcji między hierarchicznym podporządkowaniem i więziami służbowymi a zależnościami o funkcjonalnym charakterze. Ten rodzaj struktury organizacyjnej jest uważany za najbardziej racjonalny spośród struktur hierarchicznych i najczęściej wykorzystywany w praktyce.

3.2.4.2. Struktury pośrednie

Do pośrednich struktur organizacyjnych zalicza się struktury **dywizjonalne** oraz **macierzowe** (połączenie struktury przedmiotowej i funkcjonalnej). Wyróżnienie tych struktur odbywa się na podstawie kryterium stopnia i sposobu decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności.

W budowaniu **dywizjonalnej struktury organizacji** (rysunek 3.9) wykorzystuje się orientację obiektową na drugim od góry szczeblu hierarchii. Komórki organizacyjne są grupowane na podstawie kryterium kompetencyjnego związanego z trzema zasadniczymi formami podziału: według wyrobu, klientów oraz rejonu. Te wyodrębnione, względnie samodzielne jednorodne jednostki organizacyjne określane są jako dywizje bądź sektory, oddziały, segmenty czy kompleksy. Każda z wyodrębnionych jednostek organizacyjnych posiada własne służby funkcjonalne

Rysunek 3.9. Dywizjonalna struktura organizacji



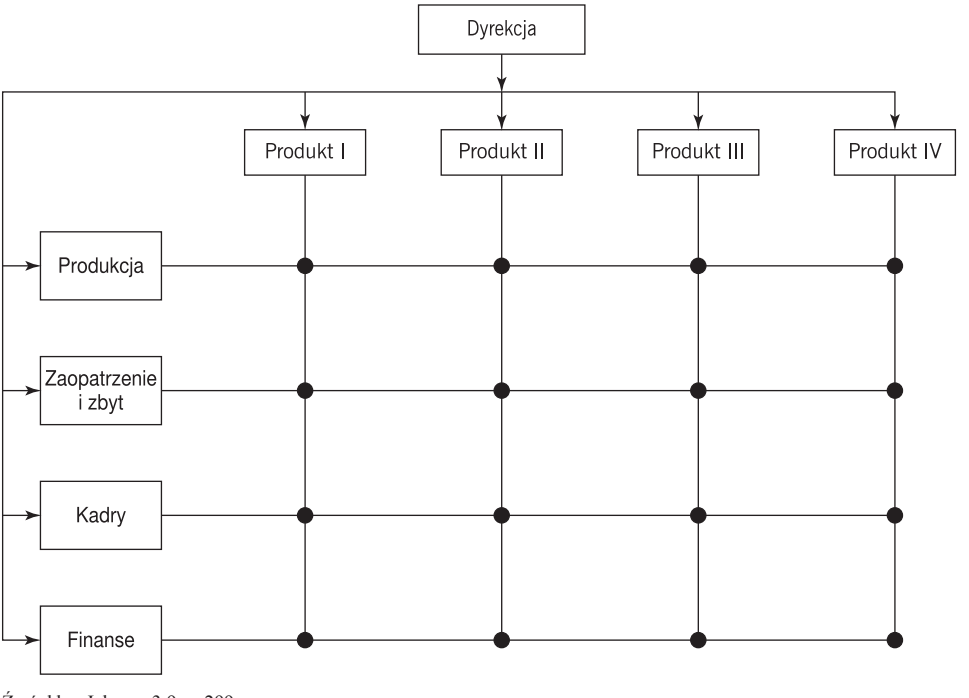
Źródło: [Kieżun 1997, s. 301].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

oraz niezbędne zasoby do prowadzonej przez siebie działalności, natomiast naczelne kierownictwo podejmuje decyzje strategiczne odnoszące się do całości organizacji. Zalety struktury dywzjonalnej wiąże się z możliwością podejmowania decyzji bliżej miejsca działania, przejrzystym określaniem odpowiedzialności, lepszą koordynacją całej działalności organizacji. Przy ocenie struktury dywizjonalnej wskazuje się na jej rozbudowaną strukturę z powodu liczebności komórek organizacyjnych oraz zróżnicowanie praktycznych rozwiązań strukturalnych. Zróżnicowanie to wynika ze stopnia decentralizacji zarządzania: od rozwiązań ograniczających samodzielność dywizji do działań operacyjnych po rozwiązania, w których naczelne kierownictwo pozostawia sobie uprawnienia tylko do podejmowania decyzji strategicznych.

Macierzowa struktura organizacji budowana jest na podstawie podziału zadań organizacji z wykorzystaniem kryterium funkcjonalnego oraz kryterium przedmiotowego (problemowego). Oba układy zadań, rozpatrywane względem siebie, stanowią przenikające się związki funkcjonalne i przedmiotowe, które stanowią odniesienie dla tworzenia ośrodków decyzyjnych i podporządkowania tym ośrodkom działalności uczestników organizacji. Sposób podporządkowania ma często formę dwuwymiarowej macierzy (rysunek 3.10), której elementami mogą być: pojedynczy uczestnik organizacji, zespół uczestników lub komórka organizacyjna. W kolumnach macierzy ujęte są stabilne zadania, w wierszach — zadania zmienne, takie jak:

Rysunek 3.10. Macierzowa struktura organizacji



Źródło: Jak rys. 3.9, s. 299.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zmienna w czasie produkcja określonych wyrobów, przedsięwzięcia inwestycyjne czy projekty rozwojowe. Każdy element takiej struktury macierzowej podlega dwóm ośrodkom decyzyjnym, tzn. kierownikowi funkcjonalnemu oraz kierownikowi koordynującemu dane przedsięwzięcie.

Wyodrębnienie uczestników komórek funkcjonalnych i komórek przedmiotowych prowadzi do utworzenia zespołów zadaniowych i zbudowania struktury macierzowo-zadaniowej jako odmiany struktury macierzowej.

Powszechnie zwraca się uwagę na takie zalety struktury macierzowej, jak:

- większa elastyczność, której wyrazem jest możliwość połączenia zarządzania działalnością rutynową z działaniami o charakterze niepowtarzalnym,
- lepsza orientacja na realizację celu głównego,
- bycie instrumentem uzgadniania działań między wykonawcami, którzy pracują w różnych jednostkach organizacji,
- przyczynianie się do polepszenia integracji działań w organizacji.

Fakt podwójnego podporządkowania w strukturze macierzowej staje się w praktyce często źródłem konfliktów, które — jeśli dostrzegać ich twórczy charakter — mogą być traktowane jako czynniki stymulujące zmiany w organizacji. Macierzowa struktura organizacji ma zastosowanie w tych przypadkach, gdy zachodzi konieczność realizowania jednocześnie z prowadzoną działalnością rutynową przedsięwzięć o zróżnicowanym zakresie przedmiotowym, które mają ograniczony czas oraz budżety na ich wykonanie.

3.2.4.3. Struktury organiczne

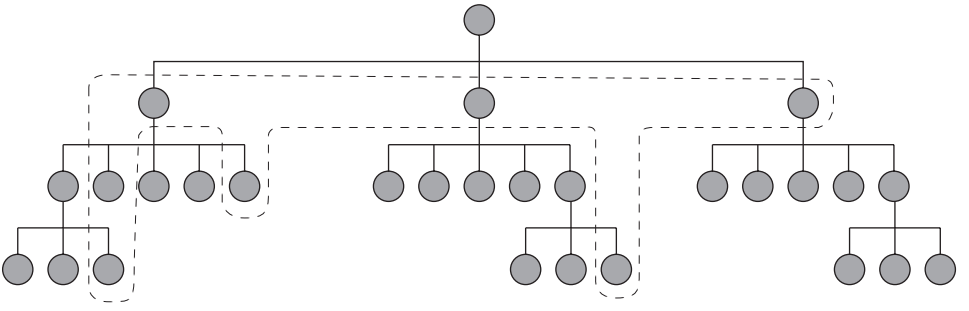
Budowanie **zespołowej struktury organizacji** (rysunek 3.11) jest odpowiedzią na konieczność przystąpienia do rozwiązania doraźnych problemów organizacji i polega na powoływaniu w tym celu zespołów zadaniowych. Wprowadzenie zespołów zadaniowych do mechanistycznej struktury organizacji sprawia, że tylko część tej struktury przyjmuje organiczny charakter, a pozostała zachowuje nadal orientację mechanistyczną. Czas istnienia zespołów jest związany z czasem realizacji ich zadań, po wykonaniu których zespoły zadaniowe są rozwiązywane. W skład zespołów zadaniowych są powoływani uczestnicy organizacji i po zakończeniu zadań powracają na dotychczasowe miejsca pracy. Powołanie do uczestnictwa w pracach zespołów zadaniowych może mieć charakter pełnego bądź częściowego oddelegowania. Prace zespołów zadaniowych mogą wspierać konsultanci czy eksperci zewnętrzni.

Zalety struktury zespołowej wiążą się z możliwością:

- elastycznego funkcjonowania organizacji przy zachowaniu dotychczasowych więzi hierarchicznych,
- trwałego koncentrowania się na rozwiązywaniu wyłaniających się problemów,
- koordynacji pracy w ramach zadań przyjmowanych do realizacji,
- wykorzystania specjalistycznej wiedzy i umiejętności członków organizacji,
- poczucia stałości zatrudnienia, jeśli chodzi o członków organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 3.11. Zespołowa struktura organizacji



Źródło: Jak rys. 3.9, s. 299.

Za potencjalną wadę zespołowej struktury organizacji można uznać w przypadku częściowego oddelegowania pojawienie się trudności członków zespołów z godzeniem dotychczasowych obowiązków z nowym zakresem prac zadaniowych.

W dążeniu do maksymalizowania elastyczności funkcjonowania organizacji tworzy się **„czyste" struktury organiczne**, tzn. takie, które składają się głównie z zespołów zadaniowych, a trwałe elementy struktury (naczelne kierownictwo, komórki sztabowe czy administracyjne) są redukowane do minimum. Uczestników organizacji o „czystej" strukturze organicznej dzieli się na dwie kategorie: tych, którzy aktualnie zostali powołani do zespołów zadaniowych oraz tych, którzy pozostają w stanie tzw. gotowości do powołania. Członkowie zespołów są dobierani przez kierowników w zależności od potrzeb oraz posiadanej wiedzy i umiejętności, a po zakończeniu zadań ponownie przechodzą w stan oczekiwania na powołanie lub odchodzą z organizacji. „Czysta" struktura organiczna charakteryzuje się rozproszeniem władzy w organizacji, wykorzystywaniem grupowego rozwiązywania problemów, ograniczonym stopniem formalizacji. Do zalet „czystej" struktury organicznej zalicza się: bardzo wysoką elastyczność, możliwość realizacji ambitnych zadań, dobre wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności uczestników organizacji. Za wady tej struktury można uznać: brak gwarancji stałego zatrudnienia dla członków organizacji, utrudnioną koordynację działań w odniesieniu do funkcjonowania organizacji jako całości, wymagania co do wysokich kwalifikacji uczestników organizacji oraz pełnego ich identyfikowania się z celami organizacji.

3.2.5. Struktury formalne i nieformalne

Pełne określenie struktury organizacyjnej wymaga odwołania się do pojęcia tzw. rzeczywistej struktury organizacyjnej, rozumianej jako „układ powiązań faktycznie występujących w danej organizacji" [Jerzak 1993, s. 71]. Rzeczywistą strukturę organizacyjną łącznie tworzą faktycznie funkcjonujące elementy formalnej struktury organizacyjnej oraz struktury organizacji określane jako nieformalne i niesformalizowane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W ujęciu formalnym organizacja jest zbudowana z jednostek organizacyjnych obejmujących zespoły ludzkie wraz z ich środkami działania. Wyrazem relacji między tymi jednostkami są celowo zaprogramowane i opisane więzi służbowe, funkcjonale, techniczne oraz informacyjne. W odniesieniu do zaprogramowanych więzi są przyjmowane i opisywane zasady regulujące zależności, uprawnienia oraz obowiązki między formalnymi jednostkami organizacyjnymi. Wyrazem formalizacji struktury organizacji jest jej schemat organizacyjny oraz ujęte w postaci opisowej: statut, cele, zadania, normy i reguły funkcjonowania organizacji.

Nieformalna struktura organizacyjna istnieje w przestrzeni formalnej struktury i kształtuje się przez interpersonalne stosunki uczestników organizacji, które wynikają z ich osobistych i zespołowych potrzeb oraz oczekiwań korzyści. Stosunki te nie są określone formalnymi przepisami i mogą znacząco różnić się od wymaganych w organizacji powiązań służbowych, funkcjonalnych, technologicznych i informacyjnych regulowanych zaprogramowanymi i zapisanymi celami, normami oraz zasadami.

Niesformalizowana struktura organizacji jest wyrazem istnienia pewnego zakresu swobody dla interpretowania oraz działania członków organizacji, celowo pozostawionego poza formalnymi ustaleniami. U podłoża takiego rozwiązania leży przekonanie, że nie trzeba programować szczegółowych ustaleń organizacyjnych, szczególnie wobec konieczności elastycznych zachowań i szybkiego podejmowania decyzji w warunkach, które okazują się być odmienne od tych przewidywanych. Szczególnie jest to istotne w sytuacjach, w których spontaniczne samouzgadnianie będzie mogło stanowić skuteczny instrument integracji działań w organizacji. Niski stopień sformalizowania cechuje organiczne struktury organizacji.

3.3. Organizacja produkcyjna

3.3.1. Procesy realizowane w organizacji produkcyjnej

Organizacja produkcyjna (przedsiębiorstwo) jest organizacją gospodarczą, tzn. funkcjonuje na podstawie zasady ekonomiczności. Jej działalność jest związana z wytwarzaniem, na różną skalę, dóbr materialnych o pożądanych wartościach użytkowych oraz świadczeniem usług. W ujęciu systemowym działalność organizacji produkcyjnej jest przedstawiana w postaci systemu produkcyjnego, który jest definiowany jako „celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny eksploatowany przez człowieka i służący produkowaniu określonych wyrobów lub usług w celu zaspokojenia różnorodnych potrzeb konsumentów" [Durlik 1995, s. 31]. Podstawowe elementy systemu produkcyjnego to:

- wektor wejścia do systemu, który stanowią czynniki produkcji,
- wektor wyjścia z systemu, którego elementami są: wyroby materialne, usługi, informacje, braki produkcyjne, odpady przekazywane do środowiska,
- procesy przetwarzania wektora wejścia w wektor wyjścia, określane ogólnie jako proces produkcyjny,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- proces zarządzania produkcją,
- sprzężenia materialne, energetyczne i informacyjne między wyżej wymienionymi składowymi systemu produkcyjnego.

Proces produkcyjny[9] jest uporządkowanym ciągiem określonych operacji technologicznych, transportowych, kontrolno-pomiarowych oraz składowania i magazynowania, dzięki którym wytwarza się wyroby i świadczy usługi. Literatura z zakresu zarządzania systemami produkcyjnymi podaje typologię procesów produkcyjnych wyróżnianych na podstawie następujących kryteriów:

- ciągłości i przebiegu w czasie — zgodnie z tym kryterium wyróżnia się:
  - — dyskretne procesy produkcyjne; ten typ procesów produkcyjnych jest najczęściej obecny w praktyce przemysłowej; jest typowy dla przemysłu motoryzacyjnego, elektromaszynowego czy odzieżowego;
  - — ciągłe procesy produkcyjne; zalicza się do nich procesy produkcyjne, które są trwale związane z urządzeniami produkcyjnymi; są one typowe dla przemysłu chemicznego, petrochemicznego, cementowego, energetyki; doskonalenie tych procesów związane jest z rozwojem ich mechanizacji oraz automatyzacji;
- rodzajów stosowanych technologii; na podstawie tego kryterium procesy produkcyjne dzieli się na: wydobywcze, przetwórcze, obróbkowe, montażowe i demontażowe oraz naturalne i biotechnologiczne;
- cech organizacyjnych; to kryterium jest podstawą podziału procesów produkcyjnych na[10]:
  - — procesy w ujęciu komórki produkcyjnej; bierze się pod uwagę te procesy odnoszące się do wszystkich produktów, w realizację których jest zaangażowana określona komórka produkcyjna oraz jej powiązania kooperacyjne z innymi komórkami;
  - — procesy w ujęciu przedmiotowym; bierze się pod uwagę wszystkie operacje produkcyjne niezbędne dla wykonania danego produktu niezależnie od tego, w jakich komórkach produkcyjnych są realizowane;

[9] Podawane w literaturze definicje ogólnego pojęcia procesu pozwalają na wskazanie takich jego cech, jak:
— orientacja na cel, którym jest dążenie do dostarczenia określonych wartości istotnych z punktu widzenia środowiska klientów,
— transformacja dostępnych zasobów, czyli zachowanie ciągłości pracy w sekwencyjnym przekształcaniu zasileń (wejście) aż do osiągnięcia założonego celu procesu (wyjście),
— nierozłączność, oznaczająca, że proces stanowi największą „porcję" pracy na rzecz realizacji założonego celu,
— identyfikowalność przebiegu procesu, co wiąże się z możliwością jego opisu wskaźnikowego, pomiaru i prezentacji.

[10] Podział procesów produkcyjnych z uwagi na kryterium cech organizacyjnych pozwala na wyróżnienie struktury procesu technologicznego (tzn. elementów składowych tego procesu) w ujęciu technologicznym, przedmiotowym i technologii grupowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

— procesy w ujęciu technologii grupowej; są to procesy o zróżnicowanym programie asortymentowo-ilościowym i dotyczą podobnych technologicznie lub montażowo części wyrobów, co pozwala na wytwarzanie nawet jednostkowych wyrobów w warunkach produkcji seryjnej;

- zastosowanych środków pracy; na podstawie tego kryterium wyróżnia się procesy produkcyjne ręczne, maszynowe, aparaturowe, zautomatyzowane oraz wspomagane i integrowane komputerowo.

Wytwarzanie przez przedsiębiorstwo wyrobów oraz świadczenie usług zawsze musi być uzasadniane istnieniem określonych potrzeb klientów i dlatego podstawową informacją na wejściu do każdej organizacji produkcyjnej jest informacja o tych potrzebach, a na wyjściu — informacja o stopniu ich zaspokojenia. Tradycyjny paradygmat przedsiębiorstwa przedstawia go jako organizację, która przekształca surowce w gotowe wyroby według ściśle określonych sposobów i dostarcza je na rynek. Sens procesu zaspokajania potrzeb klientów sprowadza się do wyboru przyszłych urządzeń technicznych, procesów technologicznych i produktów. Natomiast nowy paradygmat przedsiębiorstwa wskazuje na kluczowe znaczenie zasobów wiedzy organizacyjnej i postrzega przedsiębiorstwo jako otwarty system społeczno-techniczny, który tworzy, wykorzystuje i gromadzi wiedzę na potrzeby własnego rozwoju w warunkach ciągłej dynamiki otoczenia. Z perspektywy nowego paradygmatu przedsiębiorstwa zaspokajanie potrzeb klientów pozostaje w ścisłym związku z gromadzeniem zasobów wiedzy i wzmacnianiem zdolności twórczych uczestników organizacji w celu szybkiego i elastycznego dostosowywania ofert produktowych i potencjału technologicznego do zmienności potrzeb i wzrastających wymagań klientów. W kontekście nowego paradygmatu przedsiębiorstwa powszechnie akceptowanym podziałem procesów w przedsiębiorstwie jest podział na podstawie kryterium stopnia generowania przez te procesy wartości istotnych dla klientów.

Wyróżnia się następujące kategorie procesów:

- procesy tworzące wartość istotną z punktu widzenia klienta (określane często jako wiodące bądź kluczowe) — są bezwzględnie konieczne, przyczyniają się bezpośrednio do zaspokajania potrzeb klientów,
- procesy nietworzące wartości istotnych dla klientów — wspierają realizację procesów wiodących, ale same nie kreują wartości istotnych dla środowiska odbiorców,
- procesy bezużyteczne — są zbędne, bowiem, nie przyczyniając się do tworzenia wartości istotnych dla klientów, generują tylko koszty i pogarszają wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.

Inna propozycja klasyfikowania procesów przedsiębiorstw związana jest z ich podziałem na [Nogalski, Hałaczkiewicz, Witt 1999, s. 136–137]:

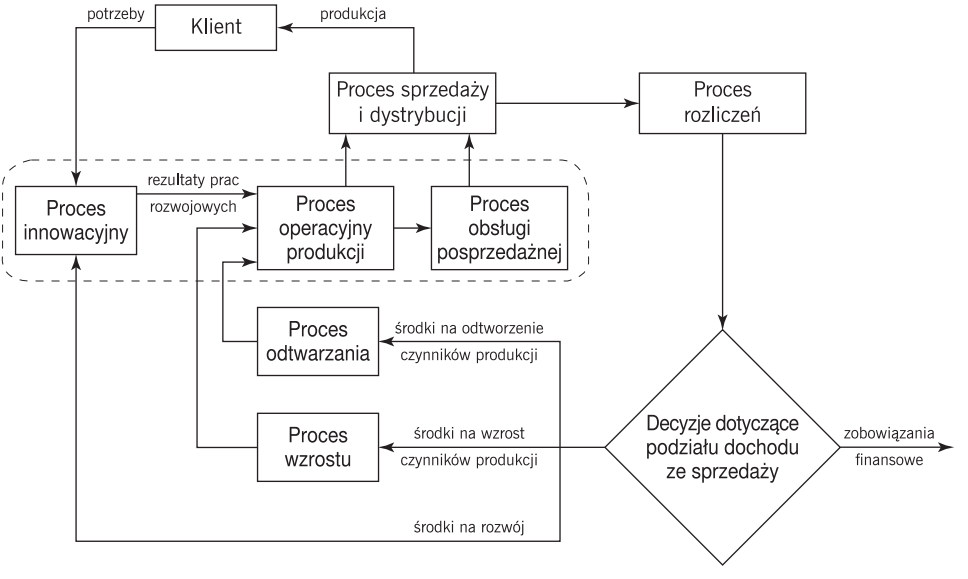
- proces realizacji zlecenia klienta — uważany jest za główny proces, tzn. taki przez który określany jest sens funkcjonowania przedsiębiorstwa,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- procesy pomocnicze — są procesami wspomagającymi proces główny i przesądzają o efektywności funkcjonowania organizacji jako całości,
- procesy obligatoryjne — takie, których istnienie narzucają obowiązujące przepisy prawne.

Przykład uogólnionego modelu struktury procesów przedsiębiorstwa funkcjonującego jako organizacja gospodarcza przedstawiono na rysunku 3.12.

Rysunek 3.12. Uogólniony model struktury procesów przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej



Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

W modelu tym wykorzystano podział procesów organizacji produkcyjnej, w którym jako wiodące procesy wyróżnia się proces innowacyjny, proces operacyjny produkcji oraz proces obsługi posprzedażnej[11]. Procesy te są traktowane jako elementy wewnętrznego łańcucha tworzenia wartości istotnych z punktu widzenia oczekiwań klientów. Pozostałe procesy to procesy związane z zarządzaniem rozwojem organizacji przez ilościowy wzrost jej potencjału produkcyjnego oraz procesy dystrybucji, sprzedaży i rozliczeń finansowych, które łącznie można zaliczyć do procesów pomocniczych i obligatoryjnych.

[11] Tego typu podział procesów w przedsiębiorstwie zaproponowali R.S. Kaplan i D.P. Norton w swojej koncepcji Strategicznej Karty Wyników [Kaplan, Norton 2001]. Jest to podział, który wynika z koncepcji nowego paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa postrzeganego jako organizacja, która zdolność do proinnowacyjnych zachowań traktuje jako swój istotny atrybut.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Proces innowacyjny jest procesem kreowania nowych rozwiązań odnośnie do produktów, technologii, organizacji i marketingu. Proces ten inicjują badania rynkowe, które służą rozpoznaniu oczekiwań i potrzeb klientów, a uzyskane informacje stanowią punkt wyjścia dla działalności w zakresie stworzenia nowatorskich rozwiązań. Aby rozwiązania te mogły być uznane za innowacje, które są istotne dla rozwoju gospodarczego, winny wyróżniać się takimi cechami, jak:

- nowatorstwo — co oznacza, że nowe rozwiązania odpowiadają istotnym potrzebom klientów i pozwalają na lepsze niż poprzednio zaspokajanie tych potrzeb,
- potencjał rynkotwórczy — wyrazem tej cechy jest posiadanie nie tylko zdolności do kształtowania dotychczasowego rynku czy wyłaniania nisz rynkowych, ale także zdolności do wyznaczania nowych kierunków rozwoju branżowego,
- zdolność do internalizacji, czyli wywoływania trwałych wewnętrznych zmian w organizacjach,
- akceptacja społeczna.

Należy zauważyć, że operacyjne procesy produkcji, zwykle powtarzalne, w porównaniu z procesem innowacyjnym stanowią krótki fragment wewnętrznego łańcucha tworzenia wartości. Proces operacyjny wytwarzania produktu zaczyna się przyjęciem zamówienia od klienta, a kończy rozpoczęciem dla niego dostawy gotowego produktu. Efektywność tych procesów mierzona jest jakością produktu oraz terminowością cyklu produkcyjnego. Ostatnim elementem wewnętrznego łańcucha wartości są procesy obsługi posprzedażnej. Wiążą się one przede wszystkim z obsługą zwrotów oraz naprawami gwarancyjnymi i pogwarancyjnymi. Przez fakt istnienia dalszych kontaktów z klientami istotną funkcją tych procesów staje się kształtowanie długookresowych relacji z klientami.

3.3.2. Procesy informacyjno-decyzyjne w organizacji produkcyjnej

Ujmując ogólnie, procesy informacyjno-decyzyjne w organizacjach są utożsamiane z decydowaniem jako nieodłącznym czynnikiem zarządzania działalnością tych organizacji. W każdym świadomym działaniu organizacji uwzględniane są informacje, które dotyczą: warunków początkowych, w jakich przystępuje się do działania, celu działania organizacji, drogi osiągnięcia tego celu oraz czasu, jaki jest wymagany dla jego realizacji.

Typologia procesów informacyjno-decyzyjnych pozostaje w związku z zasadniczymi kryteriami wyróżniania decyzji podejmowanych w organizacji. W odniesieniu do organizacji produkcyjnej tymi kryteriami najczęściej są:

- kryterium szczebla zarządzania — wyróżnia się decyzje strategiczne, taktyczne oraz operacyjne,
- kryterium stopnia programowalności (strukturalizowania) decyzji — jest podstawą podziału decyzji na programowalne (ustrukturalizowane) oraz nieprogramowalne (nieustrukturalizowane),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

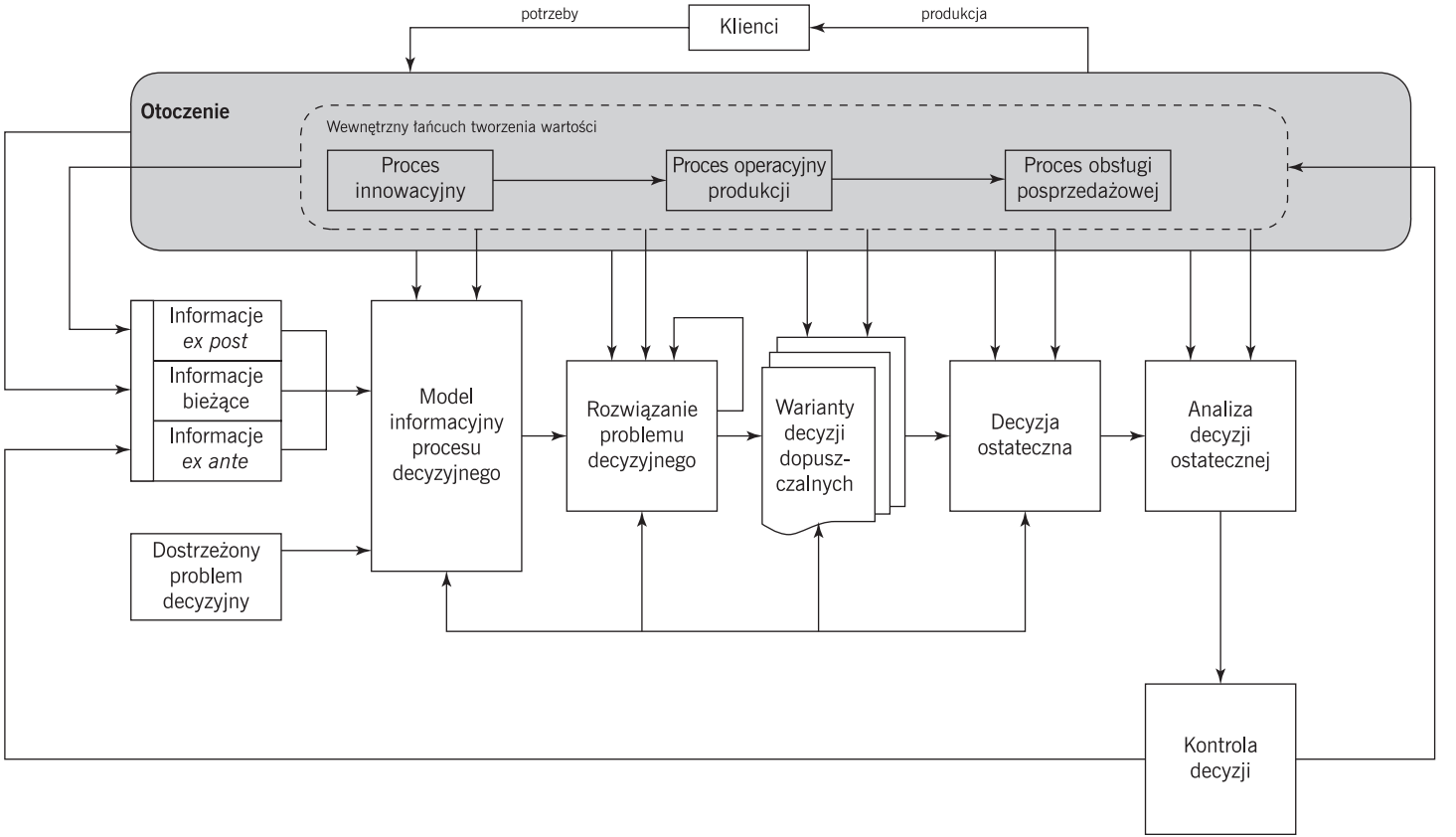
- kryterium rodzaju dziedziny działalności organizacji jako przedmiotu decyzji menedżerskich — wyróżnia się decyzje odnoszące się do różnych dziedzin działalności organizacji, np. decyzje dotyczące działalności badawczo-rozwojowej, zaopatrzenia, wytwarzania, zbytu, marketingu,
- kryterium rodzaju procesów organizacji produkcyjnej jako przedmiotu decyzji menedżerskich, np. wyróżnia się decyzje odnoszące się do procesów zaliczanych do łańcucha tworzenia wartości,
- kryterium uczestniczenia w podejmowaniu decyzji — ma miejsce podział decyzji na decyzje podejmowane jednoosobowo oraz decyzje podejmowane zespołowo.

Wyróżnia się dwa zasadnicze elementy procesów informacyjno-decyzyjnych: zbiór podmiotów decydujących oraz strumienie informacji. Zbiór podmiotów decydujących stanowią środowiska kierownicze trzech szczebli zarządzania.

1. Szczebel najwyższego kierownictwa. Decyzje najwyższego kierownictwa mają głównie strategiczny charakter, tzn. wyznaczają kierunek działalności organizacji i są podejmowane na podstawie informacji pochodzących przede wszystkim z otoczenia organizacji. Przykładowo, informacje te dotyczą istniejących i przewidywanych tendencji w kształtowaniu się potrzeb i wymagań klientów, stanu otoczenia konkurencyjnego i prognoz odnoszących się do jego zmienności, perspektyw branżowego postępu techniczno-technologicznego czy zmian demograficznych.
2. Szczebel średniego kierownictwa. Podejmowane tu są decyzje o charakterze taktycznym, tzn. decyzje dotyczące pozyskiwania i wykorzystywania zasobów do realizacji celów organizacji. Informacyjne wsparcie tych decyzji polega na generowaniu informacji, które dotyczą porównań niedawnych, bieżących i przewidywanych wyników osiąganych w różnych dziedzinach działalności organizacji przy wykorzystywaniu posiadanych i dostępnych zasobów. Informacje potrzebne kadrze kierowniczej średniego szczebla zarządzania mają charakter wewnętrzny, a ich źródłami są sprawozdania, raporty, budżety i plany średniookresowe.
3. Szczebel najniższego kierownictwa. Kierownicy tego szczebla posiadają uprawnienia do podejmowania decyzji operacyjnych, tzn. takich, których przedmiotem jest skuteczne i sprawne wykorzystywanie określonych zasobów. Tego typu decyzje potrzebują informacyjnego wsparcia w postaci szczegółowych danych i informacji, które dotyczą bieżących wyników rutynowych przebiegów procesów pracy w organizacji. Szczególne znaczenie dla decyzji operacyjnych ma baza normatywna, którą tworzą zbiory danych o charakterze technicznym oraz ekonomiczno-finansowym, a także etycznym (kodeksy etyczne). Dane te stanowią wzorce dla procesów pracy prowadzonych w różnych dziedzinach działalności organizacji. Kluczowe znaczenie mają normy techniczne procesów wytwórczych, ponieważ stanowią podstawę rzeczowego planowania produkcji, zapotrzebowania na komponenty niezbędne do wytwarzania wyrobów, ustalania czasów operacji technologicznych oraz kalkulowania kosztów wyrobów i usług. Do norm technicznych zalicza się przykładowo normy: pracy, jakości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 3.13. Uogólniony model procesu informacyjno-decyzyjnego



Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

(technologicznej, produktów, procesów), zużycia czynników produkcji (materiałów, energii), dopuszczalnego oddziaływania na środowisko oraz zasady przestrzegania bezpieczeństwa pracy, zasady obsługi urządzeń technicznych. Normy ekonomiczno-finansowe wynikają z przyjętych przez organizację założeń polityki ekonomicznej oraz reguł i zasad rachunkowości, a także wymogów prawa finansowego. Przykładowo zalicza się do nich koszty normatywne, ceny wewnętrzne, koszty docelowe, założenia budżetowe, wymogi zdolności kredytowej.

Podejmowanie decyzji wiąże się z poszukiwaniem struktury problemu decyzyjnego, czyli poszukiwaniem istotnych zmiennych oraz opisem wariantów decyzyjnych i skutków decyzji. Opis problemu decyzyjnego to przedstawienie propozycji wariantów decyzji oraz przypisanie cech zaproponowanym wariantom (zobacz rozdz. 1.1.4). Warianty decyzyjne są przedmiotem wyboru z zastosowaniem określonych reguł klasyfikowania. Istotnym zagadnieniem jest mierzalność cech wariantów decyzyjnych i kryteriów wyboru, co wymaga przeprowadzenia ich kwantyfikacji. Możliwość opisu cech wariantów decyzyjnych przy wykorzystaniu mierników ilościowych pozwala na zastosowanie metod matematycznych na potrzeby rozwiązywania problemów decyzyjnych. W przypadku tych problemów decyzyjnych, które mają powtarzalny charakter, a procedury ich rozwiązania są znane — można mówić o podejmowaniu decyzji programowalnych (strukturalizowanych), co wiąże się z możliwością wprowadzenia komputerowego wspomagania podejmowania decyzji (zobacz rozdz. 4.4.4.2). Decyzje programowalne są najczęściej możliwe do podejmowania na szczeblu zarządzania operacyjnego. Decyzje odnoszące się do rozwiązywania problemów decyzyjnych o nieustrukturalizowanym charakterze, są określane jako decyzje nieprogramowalne. Najczęściej decyzje o nieprogramowalnym charakterze są decyzjami strategicznymi.

Uogólniony model procesu informacyjno-decyzyjnego przebiegający w warunkach organizacji produkcyjnej przedstawiono na rysunku 3.13.

W zarządzaniu działalnością organizacji produkcyjnej kluczowe znaczenie ma rozwiązywanie tych problemów decyzyjnych, które dotyczą działań tworzących wartość istotną z punktu widzenia klientów. Działaniami tworzącymi wartość istotną z punktu widzenia klientów są te działania, które przyczyniają się do uzyskania takiej użyteczność produktu, za którą klient jest gotów zapłacić. Jak wskazuje praktyka, najwięcej problemów decyzyjnych pojawia się podczas planowania i są one rozwiązywane z różnym stopniem szczegółowości.

3.3.3. Procesy zarządzania produkcją

Zarządzanie produkcją należy postrzegać jako jeden z procesów zarządzania w organizacji produkcyjnej, polegający na ustalaniu przez kolejne szczeble decyzyjne pożądanych celów oraz zadań dla jednostek produkcyjnych organizacji oraz powodowaniu, aby podejmowane decyzje były skutecznie realizowane przez te jednostki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Cele zarządzania produkcją są pochodną celów przedsiębiorstwa jako całości i są najczęściej wyróżniane w trzech kategoriach, jako cele: ekonomiczne, rzeczowe oraz społeczne. Cel ekonomiczny to zasadniczy cel zarządzania produkcją, a jego miernikiem jest zysk. Zysk należy postrzegać jako wielofunkcyjny miernik ekonomiczny i wskazać na jego znaczenie jako: podstawowego miernika oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, czynnika motywującego oraz źródło samofinansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Cele rzeczowe wynikają ze specyfikacji przyjmowanych zamówień i dotyczą głównie wielkości, rodzajów i asortymentów produktów oraz terminów realizacji tych zamówień. W ujęciu ogólnym, cele społeczne zarządzania produkcją dotyczą oczekiwań środowisk społecznych odnośnie do efektów produkcji realizowanej przez przedsiębiorstwa. W wymiarze wewnętrznym organizacji mogą to być cele związane z podmiotowością pracowników zaangażowanych w przebieg produkcji oraz wzmocnieniem ich roli jako kreatorów doskonalenia przebiegu działalności produkcyjnej. W wymiarze zewnętrznym cele społeczne odnoszą się do jakości życia społeczeństwa i przykładowo są związane z oddziaływaniem na rynek pracy, lokalny rozwój gospodarczy czy środowisko naturalne. Istotnym zagadnieniem jest identyfikowanie sprzeczności między tymi celami i takie ich ostateczne ustalenie, które nie stanie się źródłem konfliktów.

W funkcjonalnym ujęciu procesów zarządzania produkcją można wyróżnić procesy: planowania produkcji, organizowania produkcji, sterowania produkcją oraz kontrolowania produkcji.

3.3.3.1. Planowanie produkcji

Planowanie produkcji, przybierające formę strategicznych, taktycznych i operacyjnych planów produkcji, cechuje się postępującym uszczegółowieniem zobowiązujących ustaleń co do rzeczowych, ekonomicznych i społecznych aspektów celów produkcyjnych oraz sposobów ich realizacji. Sposoby realizacji celów produkcyjnych są wyrazem dostosowania potencjału dostępnych zasobów do wymogu harmonijnego przebiegu produkcji.

W ujęciu ogólnym, planowanie produkcji obejmuje: planowanie programu produkcji, planowanie zapotrzebowania na czynniki produkcji oraz planowanie przebiegu produkcji[12]. Planowanie programu produkcji oraz planowanie zapotrzebowania na niezbędne czynniki produkcji inicjowane jest już decyzjami strategicznymi,

[12] Istotną kwestią w planowaniu produkcji jest wskazanie na dwa zasadnicze modele tego planowania, a mianowicie na planowanie oparte na zasadzie „tłoczenia" oraz zasadzie „ssania" produkcji. Produkcja planowana na zasadzie „tłoczenia" jest uruchamiana na podstawie prognoz rynkowych („produkować to, co może być sprzedane"), co oznacza, że producent najpierw wytwarza określone produkty, a dopiero później poszukuje dla nich klientów. W przypadku produkcji planowanej na zasadzie „ssania" („produkować to, co jest przedmiotem realnych zamówień") przystępuje się do przygotowania i realizacji procesów produkcji na podstawie wpływających zleceń, które zawierają konkretne specyfikacje wymagań klientów. W praktyce produkcyjnej przedsiębiorstw możliwe jest jednoczesne wykorzystywanie obu tych modeli planowania (model mieszany).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

a decyzje szczebli taktycznego oraz operacyjnego wiążą to planowanie z krótkoterminową perspektywą realizacji przyjmowanych zleceń produkcyjnych.

Proces planowania produkcji rozpoczyna się na szczeblu zarządzania strategicznego opracowaniem strategicznego planu produkcji. Plan ten, w nawiązaniu do ustaleń strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego strategii produktowych, określa wymogi odnośnie do potrzebnego potencjału techniczno-technologicznego oraz zasadniczych rozwiązań organizacji procesów produkcyjnych. Ustalenia na szczeblu strategicznym odnośnie do organizacji procesów produkcyjnych są związane z opracowaniem strategii:

- integracji produkcji — są podejmowane decyzje, co do samodzielnego produkowania przez przedsiębiorstwo wszystkich elementów składowych wyrobu bądź też o ich częściowym kupowaniu,
- lokalizacji produkcji — decyzje dotyczą przestrzennego rozmieszczenia jednostek produkcyjnych przedsiębiorstwa,
- organizacji struktury produkcyjnej — przedmiotem decyzji jest dobór typu i form organizacji produkcji.

Taktyczny plan produkcji jest podporządkowany zasadniczym ustaleniom planu strategicznego. W ogólnym ujęciu dotyczy budowania średniookresowej struktury portfela zamówień i wyboru czynników produkcji związanych z realizacją tego portfela, wyboru wariantów zachowań wobec klientów w sytuacji, gdy zachodzi konieczność bieżącego przyjmowania dodatkowych zamówień lub istotnego korygowania już przyjętych, wprowadzenia nowych asortymentów produktów bądź rezygnacji z dotychczasowych, dostosowania zdolności produkcyjnych do zmienności (zakłóceń) w realizacji przyjętych zamówień.

Operacyjny plan produkcji odnosi się do konkretyzacji zadań produkcyjnych, których realizacja wynika z podjętych strategicznych i taktycznych decyzji produkcyjnych. Jest on przygotowywany w ujęciu rzeczowym oraz finansowym. Opracowanie operacyjnego planu produkcyjnego jest poprzedzone planem sprzedaży, który określa portfel zamówień i spodziewaną dynamikę sprzedaży (w ujęciu ilościowym oraz wartościowym) poszczególnych rodzajów produktów. Zasadnicze cele operacyjnego planowania produkcji to zapewnienie utrzymania płynności realizacji portfela zamówień i płynności sprzedaży oraz możliwie pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Operacyjny plan przebiegu produkcji ma być z założenia gwarantem realności wykonania zamówień i jest przygotowywany na podstawie analizy możliwości dostosowania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa do terminowej realizacji tych zamówień. Na potrzeby tego typu analizy są wymagane informacje, które przykładowo dotyczą: wymogów określonych w specyfikacji zleceń, pracochłonności wyrobów objętych portfelem zleceń, możliwości produkcyjnych na poszczególnych stanowiskach pracy czy spodziewanej liczby braków.

Planowanie przebiegu produkcji dotyczy takich zagadnień, jak: terminowość realizacji zamówień i ich harmonogramowanie, bilansowanie bieżącego zapotrzebowania na czynniki produkcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.3.3.2. Organizowanie produkcji

W przedsiębiorstwach mogą występować różne typy, formy i odmiany organizacji produkcji. Typ organizacji produkcji pozostaje w związku ze stopniem specjalizacji stanowisk produkcyjnych, a forma organizacji produkcji — z rodzajem przepływu produkcji między tymi stanowiskami. Z kolei odmiana organizacji produkcji jest wynikiem skojarzeń typów i form organizacji produkcji.

W tablicy 3.2 podano zasady organizacji produkcji, które stanowią obiektywne prawidłowości postępowania organizatorskiego, niezależne od rodzaju i typu produkcji[13].

Z uwagi na powtarzalność obciążenia stanowisk produkcyjnych tym samym rodzajem pracy można wyróżnić takie typy organizacji produkcji, jak:

- organizacja produkcji jednostkowej — występuje przy jednorazowym zapotrzebowaniu, cechuje się niepowtarzalnością wytworzenia na stanowiskach produkcyjnych o najniższym stopniu specjalizacji,
- organizacja produkcji seryjnej — cechuje ją okresowa powtarzalność wytwarzania serii jednakowych wyrobów na stanowiskach o wyższym stopniu specjalizacji z możliwością wykorzystania mechanizacji i automatyzacji,
- organizacja produkcji masowej — charakteryzuje się długotrwałą niezmiennością obciążenia stanowisk produkcyjnych tym samym rodzajem pracy (stanowiska mają najwyższy stopień specjalizacji).

Biorąc pod uwagę rodzaj przepływu przedmiotów pracy (materiałów, części i półwyrobów) oraz stopień współdziałania i powiązanie stanowisk produkcyjnych, wyróżnia się potokową (rytmiczną) oraz niepotokową (nierytmiczną) formę organizacji produkcji. Potokowa forma organizacji produkcji polega na stałym kierunku przepływu przedmiotów pracy między stanowiskami, które ze sobą współpracują w określonej kolejności odpowiadającej etapom przebiegu procesu produkcyjnego. Wystąpienie jakichkolwiek zakłóceń na jednym ze stanowisk pracy staje się przyczyną przerw w pracy pozostałych stanowisk. Potokowa forma organizacji produkcji jest często stosowana w takich branżach, jak: motoryzacyjna, odzieżowa czy spożywcza. Niepotokowa forma organizacji produkcji, określana także jako nierytmiczna, jest rozwiązaniem organizacyjnym przebiegu produkcji, w którym każde stanowisko pracy może współpracować z różnymi stanowiskami, a przebieg przedmiotów pracy między tymi stanowiskami ma zmienny charakter.

Wytwarzanie każdego rodzaju produktu odbywa się w tzw. cyklu produkcyjnym, który jest określany upływem czasu od momentu pobrania surowców do pro-

[13] Podczas ewolucji systemów zarządzania produkcją ukształtowały się trzy kryteria przeprowadzania organizacji produkcji w przedsiębiorstwach, a mianowicie: kryterium efektywności techniczno-ekonomicznej (począwszy od schyłku XIX w.), kryterium zadowolenia społecznego (lata 60. XX w.) oraz współcześnie — jako wynik postępu technologicznego — kryterium wykorzystania zaawansowanej techniki (tzw. kryterium AMT/HT — Advanced Manufacturing Technology/High Technology). Szerokie omówienie zagadnień związanych z organizacją produkcji z uwzględnieniem wymienionych kryteriów znajdzie Czytelnik w pracy I. Durlika [Durlik 2004].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 3.2. Zasady organizacji produkcji

Zasady dotyczące podziału pracy w procesie produkcyjnym	
1	Zasada specjalizacji — jest zaleceniem podziału zadań produkcyjnych na podstawie kryterium jednolitej technologii lub kryterium kolejności operacji wytwarzania przedmiotu pracy. Tak wydzielone zadania produkcyjne mogą być realizowane z większą wprawą na wyspecjalizowanych stanowiskach produkcyjnych
2	Zasada proporcjonalności — polega na zapewnieniu odpowiednich proporcji w przydziale zadań produkcyjnych do stanowisk i komórek produkcyjnych, co umożliwia harmonijny przebieg procesu produkcyjnego
Zasady dotyczące przebiegu produkcji	
3	Zasada ciągłości — dotyczy eliminowania przerw podczas przebiegu produkcji w celu minimalizacji rozbieżności między rzeczywistym czasem realizacji zadań produkcyjnych a czasem cyklu produkcyjnego
4	Zasada liniowości — jest zaleceniem zachowania warunku jednokierunkowości przepływów pracy, bez skrzyżowań i nawrotów tych przepływów między stanowiskami i komórkami produkcyjnymi
5	Zasada równoległości — stanowi wyraz zalecenia kompresji czasu cyklu produkcyjnego przez dążenie do zapewnienia współbieżnego realizowania zadań produkcyjnych
6	Zasada rytmiczności i równomierności — dotyczy zapewnienia powtarzalności raz opracowanych planów cykli produkcyjnych poszczególnych elementów wyrobów (ma to istotne znaczenie w przypadku produkcji seryjnej i masowej) oraz tego samego poziomu wydajności podczas kolejnych powtórzeń
Zasady dotyczące efektywności wykorzystania czynników produkcji	
7	Zasada koncentracji — dotyczy skupiania czynników produkcji (maszyn i urządzeń) na określonym obszarze produkcyjnym w celu zoptymalizowania wykorzystania tych czynników
8	Zasada elastyczności — stanowi wyraz dążeń do dysponowania takim potencjałem czynników produkcji, aby w sytuacji pojawienia się zakłóceń możliwe było szybkie przystosowanie procesu produkcyjnego do nowych warunków

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie [Brzeziński (red.) 2002].

dukcji, uzyskania informacji dotyczących warunków realizacji przyjętego zamówienia do momentu zakończenia wytwarzania produktu, co wiąże się z jego dalszym przekazaniem bezpośrednio klientowi lub umieszczeniem w magazynie. Cykl produkcyjny może być organizowany według takich metod, jak:

- metoda szeregowa — polega na rozpoczęciu przekazywania obrabianych wyrobów do kolejnej operacji dopiero po zakończeniu bieżącej operacji na wszystkich wyrobach z danej partii produkcyjnej,
- metoda szeregowo-równoległa — polega na rozpoczęciu przekazywania obrabianych wyrobów do kolejnej operacji jeszcze przed zakończeniem bieżącej operacji na wszystkich wyrobach z danej partii produkcyjnej,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

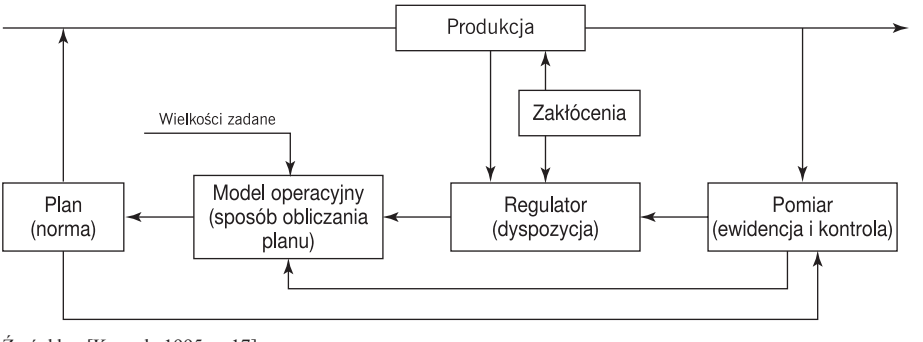
- metoda równoległa — pozwala na największe skrócenie cyklu produkcyjnego i polega na pojedynczym przekazywaniu obrabianego wyrobu do następnej operacji, gdy tylko zostanie zakończona bieżąca operacja na danym wyrobie.

Dążenie do skracania czasu trwania cyklu produkcyjnego, jako jedno z ważniejszych zadań organizatorów produkcji, ma istotne znaczenie dla obniżania kosztów związanych z zamrożeniem kapitału obrotowego. Zastosowanie rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie jest łączone z modernizacją techniczną i technologiczną oraz komputerowym wspomaganiem i integrowaniem produkcji.

3.3.3.3. Sterowanie produkcją

Sterowanie produkcją jest prowadzone na podstawie przyjętego programu sterowania i oznacza obecność regulacyjnych oddziaływań na realizację operacyjnych planów produkcji. Program sterowania wymaga określenia dopuszczalnych granic tolerancji odchyleń wielkości sterowanych od zadanej normy. Schemat modelu systemu sterowania produkcją przedstawiono na rysunku 3.14.

Rysunek 3.14. Model sterowania produkcją



Źródło: [Knosala 1995, s. 17].

Przedstawiony na rysunku 3.14. model systemu sterowania produkcją obejmuje następujące elementy:

- podsystem „Produkcja" — obrazuje jednostki organizacyjne, które uczestniczą w procesie produkcyjnym;
- podsystem „Plan" — reprezentuje ustalenia planistyczne, zgodnie z którymi jednostki organizacyjne mają realizować proces produkcji; ustalenia planistyczne są traktowane jako normy przepływu produkcji i dotyczą: wielkości i rodzaju produkcji, terminów produkcyjnych, normatywów produkcyjnych (czasy trwania cykli produkcyjnych, wielkość zapasów produkcji w toku, wielkość partii produkcyjnych, wymogów jakościowych zawartych w specyfikacji przyjętych zleceń itp.);

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- podsystem „Model operacyjny" — zawiera, przyjmowane dla określonych warunków realizacji procesu produkcyjnego, algorytmy obliczenia norm, ustalenia priorytetów dla przepływu produkcji, interpretowania wyników kontroli w kontekście przyjętych tolerancji parametrów produkcyjnych oraz przeprowadzania korekt w planach po przystąpieniu do realizacji procesu produkcyjnego;
- podsystem „Zakłócenia" — jego rolą jest sygnalizowanie zaistnienia wewnętrznych oraz zewnętrznych zakłóceń, którymi mogą być awarie techniczne, spadki wydajności, braki materiałowe, nieprzewidziane w planie dodatkowe zlecenia, zmiany wprowadzane przez klientów do specyfikacji wykonywanych już zleceń itp.;
- podsystem „Pomiar (ewidencja i kontrola)" — jego zadaniem jest dokonywanie pomiarów związanych z rzeczywistym przepływem produkcji oraz ustalanie odchyleń od założeń planistycznych (normatywnych) w celu podejmowania bieżących decyzji planistycznych, jeśli chodzi o przebieg produkcji;
- podsystem „Regulator (dyspozycja)" — obrazuje środowisko decydentów i służb planistycznych, które wydaje bieżące dyspozycje dotyczące koordynowania i korygowania realizacji przebiegu produkcji w obliczu zaistnienia odchyleń od ustaleń planistycznych.

W sterowaniu produkcją mają miejsce działania interwencyjne wprowadzane podczas realizowania procesów produkcyjnych, gdy zostają przekroczone dopuszczalne ustalenia planistyczne. Działania interwencyjne mogą być podejmowane w sposób automatyczny przez urządzenia sterujące (najczęściej dotyczy to parametrów technologicznych produkcji) bądź przez decydentów, którzy podejmują się rozwiązania zaistniałych sytuacji decyzyjnych. Rola człowieka jako decydenta w procesie sterowania produkcją ma szczególne znaczenie wtedy, gdy wobec niepewności oraz możliwości wystąpienia zakłóceń, nie jest możliwe przygotowywanie odpowiednio szczegółowych planów przebiegu produkcji.

W praktyce planowania i sterowania produkcją przedsiębiorstwa wykorzystują wiele postępowych rozwiązań ukierunkowanych na podnoszenie efektywności tej produkcji. Spośród tych rozwiązań[14] należy wyróżnić system wspomagania planowania zapotrzebowania na zasoby produkcyjne (Manufacturing Resource Planning — MRP II), którego wprowadzenie do praktyki produkcyjnej przyczynia się kompleksowo do: obniżenia zapasów międzyoperacyjnych oraz zapasów wyrobów gotowych, zabezpieczania planowania produkcji pod względem terminowości oraz dostosowania zasobów produkcyjnych do wymogów zamówień klientów.

[14] Wyrazem postępowych rozwiązań w zakresie planowania i sterowania produkcją są: metoda *just-in-time*, planowanie zapotrzebowania materiałowego (MRP I) oraz zasobów produkcyjnych (MRP II), metoda optymalizacji procesu produkcyjnego, elastyczne systemy produkcji, komputerowo zintegrowane systemy produkcyjne. Omówienie tych metod znajdzie Czytelnik w podręczniku [Banaszak, Kłos, Mleczko 2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.3.3.4. Kontrolowanie produkcji

Ciągłość kontrolowania działalności produkcyjnej zapewniają trzy rodzaje kontroli określane jako: kontrola wstępna, bieżąca oraz wynikowa.

Kontrola wstępna (adaptacyjna) produkcji dotyczy stanu zabezpieczenia realizacji planów produkcji, jeśli chodzi o niezbędne zasoby wymagane dla tej realizacji. Możliwie wczesna ocena wykonalności planów produkcji i stwierdzenie nieprawidłowości, np. w przygotowaniu stanu technicznego urządzeń produkcyjnych czy zabezpieczeniu kadrowym, pozwala na wprowadzenie wymaganych działań naprawczych z odpowiednim wyprzedzeniem realizacji planu produkcji.

Kontrola bieżąca jest określana również jako kontrola postępu produkcji i jest stałym elementem sterowania produkcją. Przedmiotem bieżącej kontroli są: terminowość realizacji zadań produkcyjnych, wielkość, jakość oraz koszty produkcji. Celem tej kontroli jest wykrywanie i eliminowanie ewentualnych rozbieżności między planem a jego realizacją. Proces bieżącej kontroli produkcji przebiega zgodnie z następującymi fazami:

- pomiar i ewidencja wyników rzeczywiście osiąganych podczas realizacji produkcji,
- porównanie wyników rzeczywistych z wynikami przewidywanymi w planie produkcji oraz wymogami norm i określenie ewentualnych odchyleń,
- analiza stwierdzonych odchyleń,
- wskazanie działań korygujących odnośnie do odchyleń uznanych za istotne.

Bieżąca kontrola produkcji jest również niezbędna z uwagi na konieczność przeciwdziałania wpływom ewentualnych zakłóceń różnego typu, pojawiających się podczas realizacji planów produkcji.

Kontrola wynikowa odbywa się po zakończeniu realizacji zadań produkcyjnych i polega na ostatecznej ocenie różnic między planami produkcyjnymi a ich wykonaniem w kontekście skuteczności realizacji przyjmowanych zamówień oraz efektywności wykorzystania majątku produkcyjnego.

3.4. Tożsamość i kultura organizacji

Moda na kulturę organizacyjną trwa od początku lat 80. ubiegłego wieku, a mimo to, jak podkreśla Ł. Sułkowski [Sułkowski 2008, s. 9], kultura organizacyjna „wymyka się poznaniu i kontroli", tworząc dżunglę pojęć i modeli. Sułkowski uważa, że koncepcja kultury organizacyjnej jest obecnie zastępowana przez koncepcję zarządzania wiedzą, w której punkt ciężkości został przesunięty z badania wartości, norm i postaw na poznanie, wiedzę i kompetencje.

Inaczej sądzi A. Sitko-Lutek [Sitko-Lutek 2008, s. 49], podkreślając, że badania kultury organizacyjnej wprawdzie ewoluują w kierunku analiz międzykulturowych i kompetencyjnych, ale w dalszym ciągu zajmują niekwestionowane miej-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

sce wśród kluczowych aspektów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, a związki kultury organizacyjnej ze strategią czy zarządzaniem zasobami ludzkimi są bezsprzeczne.

3.4.1. Pojęcia tożsamości i kultury organizacyjnej

W erze arytmii, czyli przyspieszonych zmian[15], warto postrzegać związki występujące między strategiami rozwojowymi firm a zarządzaniem tożsamością i kulturą organizacyjną. Tożsamość i kultura organizacji mają wprawdzie podobne znaczenie, ale tożsamość jest częściej analizowana w kontekście historycznym i strategicznym. Uznaje się, że tożsamość jest zbiorową pamięcią i zapewnia ciągłość organizacji. W chwili powstawania i w fazie dojrzewania organizacji tożsamość jest nieokreś-lona. Z upływem czasu pogłębiają się jej cechy charakterystyczne i organizacja tworzy własny życiorys oraz umacnia wizerunek. G. Nizard zauważył, że „tożsamość jest wypadkową tego, czym organizacja chce być i tym, na co otoczenie jej pozwala" [Nizard 1998]. Tożsamość zapewnia organizacji nie tylko poczucie istnienia, ale także przynależności i panowanie nad przyszłością.

Tożsamość, czyli zbiorowo podzielane wyobrażenie na temat tego, czym organizacja jest i powinna być dla pracujących w niej ludzi (źródłem satysfakcji intelektualnej i emocjonalnej), może uniemożliwiać lub wzmacniać realizację przyjętych w niej strategii oraz wprowadzanych zmian. Dobrowolne identyfikowanie się z firmą (chęć bycia takim, jak określają to organizacyjne wzorce) i przyjętymi przez nią sposobami działania będzie także wzmacniać lojalność pracowników i ułatwiać przebieg procesu zmieniania organizacji. Identyfikacja to także utożsamianie się ze zbiorową strategią ucieleśnioną przez przywódcę. Tworzenie wspólnoty i podporządkowywanie jej celów indywidualnych stanowi ciągły i długi proces wymagający komunikacji społecznej i jasnych reguł zarządzania (na przykład: dobór pracowników, miary efektywności, zarządzanie karierami) opartych na sprawiedliwości i równości w traktowaniu ludzi. Realizowanie tych zadań, zgodnie z określoną logiką wyróżniającą organizację spośród innych, nazywamy zarządzaniem tożsamością [STRATEGOR 1995]. W procesie tym istniejący potencjał organizacyjny wykorzystywany jest dla „zwrócenia" firmy ku przyszłości. Wykorzystywana jest przy tym nie tylko przestrzeń symboliczna charakterystyczna dla kultury organizacyjnej, ale także przestrzeń namiętności i fantazji, będąca inspiracją dla władzy i sposobów jej sprawowania (style kierowania i podejmowane wyzwania wyrażające się w strategiach). Zarządzanie tożsamością oparte na prawomocności przeciwdziała rozregulowaniu organizacji i powstawaniu chaosu.

Tożsamość, podobnie jak związaną z nią kulturę organizacyjną[16], można zmieniać. Cz. Sikorski [Sikorski 2002a] postrzega wręcz kulturę jako katalizator zmian. Zmiana kultury wymaga jednak czasu, systematyczności i oczywiście kompetent-

[15] Przykłady wykładniczych zmian patrz [Bendyk 2010].

[16] Kultura organizacyjna jest silnym przejawem tożsamości. Często pojęcia te używane są zamiennie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nych liderów rozumiejących mechanizmy projekcji, identyfikacji, zasady kontraktu psychologicznego uwzględniającego współwystępowanie przyjemności i lęków organizacyjnych oraz posiadających wyobraźnię jednostkową i organizacyjną. Muszą oni pamiętać o tym, że język symboli zmienia się wolniej niż strategie czy struktury organizacyjne.

Organizacja składająca się z różnych osobowości, zespołów, komórek funkcjonalnych potrzebuje niewątpliwie „kleju" organizacyjnego. Taką metaforę stosujemy często dla określenia zjawiska kultury organizacyjnej [Kilmann, Saxton, Sarpa *at al.* 1985]. Określa się ją jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych" [Hofstede 1980]. Istnieją trzy poziomy zaprogramowania umysłu: indywidualny (dotyczy osobowości człowieka), kolektywny (dotyczy grup ludzkich) i uniwersalny (uwzględnia ogólne potrzeby ludzkie). To właśnie do kolektywnego zaprogramowania odnosi się określenie kultura organizacyjna lub korporacyjna. Tę kulturę organizacyjną formujemy w organizacji albo poddajemy zmianie. Bez zrozumienia kultury otoczenia firmy (kultury narodowe), historii, tradycji samej firmy oraz zjawiska utożsamiania się z nią jej pracowników nie będziemy w stanie wprowadzić do niej zmian, a zatem nie będziemy mogli efektywnie nią zarządzać. Kultura organizacyjna wpływa więc na sposób zarządzania organizacją (zarządzanie przez kulturę), a przede wszystkim na zarządzanie jej zasobami ludzkimi, komunikowanie i podejmowanie decyzji. W system zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) winny być zatem wbudowane mechanizmy wzmacniające proefektywną kulturę organizacyjną.

Analizując zjawisko kultury organizacyjnej, przyjmujemy następujące założenia:

- organizacje generują kulturę, bazując na zbiorowej postawie czyli zapleczu kulturowym swych członków,
- otwarte manifestowanie kultury tworzy i utrzymuje wzajemne zrozumienie między jej wyznawcami,
- organizacje zmieniają kulturę, aby zaadaptować się do nowych wymagań biznesu.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary życia organizacyjnego, a także otoczenia. Kultura organizacyjna wpływa na: wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, na strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz na ich akceptację w firmie, na skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji, innowacje i rozwój nowych produktów, na marketing i sprzedaż. Dotyczy więc ona właściwie wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Nic dziwnego zatem, że kultura organizacyjna, nazywana też czasem „autonomicznym systemem nerwowym organizacji" [Kilmann, Saxton, Sarpa *at al.* 1985], służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań i promuje proefektywne zachowania pracowników firmy. Dzięki niej podzielają oni wzory zachowań i założenia przekazywane następnie nowym pracownikom.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.4.2. Diagnozowanie kultury organizacyjnej

3.4.2.1. Składniki kultury organizacyjnej

Składnikami kultury organizacyjnej, diagnozowanymi w celu określania profilu kultury organizacyjnej firmy, są: wartości, wierzenia, ideologie, postawy i artefakty (np. sposób ubierania się ludzi, stosowane technologie). Układają się one w pewne poziomy kulturowe, które ulegają zmianom w miarę przekształcania się otoczenia (impulsy zewnętrzne). Użyteczną koncepcją stosowaną do diagnozowania kultury organizacyjnej jest piramida Scheina [Schain 1985], składająca się z następujących elementów: artefakty, wartości, normy behawioralne i ukryte założenia (milczące założenia brane przez ludzi pod uwagę przy podejmowaniu decyzji).

R.H. Kilmann i H.J. Saxton [Kilmann, Saxton, Sarpa *at al.* 1985] zalecają analizowanie kultury organizacyjnej jako łącznej manifestacji w działaniach ludzkich trzech różnych poziomów: wartości humanistycznych, norm behawioralnych i ukrytych założeń.

Wartości przedstawiają to, co dla ludzi jest cenne w ich życiu i pracy. Aby to osiągnąć, skłonni są oni podjąć określony wysiłek. Może to być taka wartość, jak: przyjaźń, zdrowie, ciekawe życie itp.

Normy rozumiane są tutaj jako niepisane przekazy, jak się zachowywać, które przenoszone są z pokolenia na pokolenie w formie: historii, rytuałów, a zwłaszcza sankcji. Oto przykład tych przekazów: „zgadzaj się zawsze ze swym szefem", „wyglądaj zawsze na zapracowanego", „nie ufaj całkowicie nawet przyjacielowi". Nieco głębiej od norm w kulturze organizacji pozostają ukryte założenia. Są to fundamentalne wierzenia, które stanowią podstawy decyzji i działań. Pozostają one w ścisłym związku z otoczeniem, jego potrzebami i wymaganiami. Przykładami założeń ukrytych są: „pracownicy i tak zgodzą się na to, co im zaproponujemy", „to, co zapewniło organizacji sukces w przeszłości, uczyni ją sprawną i w przyszłości", „gospodarka będzie się poprawiać", „klient kupi wszystko, co wyprodukujemy".

Założenia ukryte bardzo trudno jest zmieniać. Bada się je zwykle, analizując działania i decyzje wcześniejsze i na tej podstawie opisuje kulturę organizacyjną. Istnieje tu jednak metodologiczne niebezpieczeństwo popadnięcia przez badacza w pułapkę własnych interpretacji założeń. Najgłębszy obszar badania kultury dotyczy tak zwanych kolektywnych manifestacji natury ludzkiej. Określa się go jako zbiór ludzkich motywów, dążeń, oczekiwań, ujętych w sposób dynamiczny, który czyni grupę unikalną. Ten poziom bada się między innymi przez poznanie, w jaki sposób grupa selekcjonuje informacje (ważne — nieważne), jak podchodzi do nowych problemów i okazji (rutyna wyzwania), jakie występują wśród jej członków reakcje obronne (strach, zależność, perswazje, nadwrażliwość).

Na podstawie danych pochodzących z obserwacji kultury organizacyjnej konstruować można jej profile. Wyróżnić można profile słabych i silnych kultur. Na profil słabych kultur składają się następujące cechy: brak jasnych wartości i wierzeń, jak odnosić sukces w biznesie, wielość wierzeń, przy czym są one niespójne i brak jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zgody na to, które z nich są najważniejsze, różne części (departamenty, wydziały) firmy mają różne wierzenia, bohaterami w kulturze firmy są ludzie o cechach destrukcyjnych, niszczących, rytuały podobnie jak wierzenia są niespójne, zdezorganizowane, każdy w firmie robi przysłowiowe swoje lub też działa na zasadzie kontrastu. Przy pewnej kumulacji cech składających się na tzw. słabe kultury badacze używają dla ich określenia pojęcia choroba kulturowa, co w skrócie oznacza: zanik umiejętności obserwowania świata zewnętrznego, ogniskowanie uwagi na krótkich okresach, problemy moralne typu: chroniczne niezadowolenie, fragmentaryzacja spostrzeżeń i wybuchowość emocjonalna. Naturalne różnice kulturowe mogą zatem w pewnych warunkach stać się problemami i hamować rozwój organizacji.

W badaniach kultury organizacyjnej zaleca się początkowo dokładną obserwację geograficznego usytuowania firmy, łącznie z rozplanowaniem budynków, warunkami pracy w firmie i analizą błędów inwestycyjnych postrzeganych przez jej kierownictwo. Następnie badana jest percepcja kultury pracowników firmy.

Kulturę organizacji odtwarzać można także przez analizę dokumentów firmy i tego, jaki obraz kształtuje ona w swym otoczeniu. Ważnym elementem poznania kultury organizacji może być obserwacja tego, jak wita się w niej obcych (formalnie czy nieformalnie, przyjacielsko czy obco, elegancko czy w sposób niewyszukany itd.) i jakie występują w niej rygory w przyjmowaniu do pracy. Dopiero po rozpoznaniu zewnętrznego wyglądu firmy i jej zachowań na tzw. wejściu diagnostycy kultury przeprowadzają wywiady z wybranymi pracownikami, traktowanymi jako nośnicy kultury organizacji, aby poznać ich wartości, normy postępowania i ukryte założenia. Typowe pytania wywiadu dotyczą przy tym: historii firmy, źródeł sukcesu firmy, kto w niej pracuje i jaki typ ludzi najszybciej w niej awansuje, jak wygląda przeciętny dzień pracy w firmie, jak się zachowywać, aby być w firmie zaakceptowanym itp.

Ważny wskaźnikiem kultury organizacyjnej jest także to, w jaki sposób ludzie spędzają w niej swój czas. Zakłada się bowiem, że to, co robią, jest zdeterminowane przez ich wartości. Stąd też zainteresowanie badaczy kultur organizacyjnych wartościami. Zadają sobie oni pytania: jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jak oddziałują one na organizację itp.

W kontekście organizacyjnym, wartości są często wyrażane przez cele organizacji i sposób ich realizacji. Niedopasowanie wartości do nowego otoczenia stanowi ryzyko dla skutecznego wdrożenia zmian. Występujące opory wobec zmian mogą bowiem zablokować ich wdrożenie.

3.4.2.2. Profile i typy kultury organizacyjnej

Badacze kultury organizacyjnej wyróżniają typy kultury organizacyjnej. W wyniku diagnozy możemy określić profil (biorąc pod uwagę jedno kryterium, np. efektywność) lub typ kultury organizacyjnej (więcej niż jedno kryterium, np. ryzyko decyzji — duże, małe i informacje zwrotne o wynikach tych decyzji — wolne, szybkie). Wielu badaczy wskazuje, że organizacje posiadające tzw. profil silnej kultury [Deal,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Kennedy 1981] są efektywniejsze i bardziej konkurencyjne od tych, których kultura jest słaba. Te pierwsze odnoszą więcej sukcesów, co udowodnili T.J. Peters i R.H. Waterman [Peters, Waterman 1982], prowadząc badania nad czynnikami sukcesu najlepszych korporacji w USA w latach 80. Wyniki tych badań pokazały, że najlepsze korporacje miały cechy, w których dominowała orientacja na ludzi zarówno w rolach pracowników, jak i klientów. Organizacje dążą zatem do budowania silnej kultury, zwiększającej ich szanse przeżycia we współczesnym świecie biznesu. Wzajemnie przyglądają się sobie i uczą nowych reguł postępowania. Zatrudniają też konsultantów zmian pomocnych w przekształcaniu kultury organizacyjnej w kierunku kultury silnej. Wielką rolę w tym procesie odgrywają także wizjonerscy przywódcy zmian. W celu zmiany kultury firmy przywódca musi umieć zmobilizować wiele energii własnej, jak też umieć budować system wsparcia dla tworzonych wizji.

Kultura narodowa i biznesu wpływa na charakter norm i wartości podzielanych przez pracowników danych organizacji. Aby odnieść sukces w danym otoczeniu, organizacja musi wchłonąć jego kulturę. Otoczenie organizacji, to świat rynku, innych handlujących organizacji. Kultura organizacji winna więc zachęcać do sprzedawania a także generować wartości nastawione na klienta. Rynek stał się podstawą wyróżniania typologii kultur korporacyjnych [Deal, Kennedy 1981].

Typy kultury korporacyjnej w otoczeniu rynkowym wyróżnić można na podstawie takich wymiarów jak: ryzyko działania firmy (duże — małe) i szybkość reakcji firm na zachowanie rynku (szybka — wolna). W badaniach T.A. Deala i A.A. Kennedy'ego [Deal, Kennedy 1981] wymienione wymiary posłużyły do zbudowania czterech typów kultur:

1) kultura indywidualistów; „twardych facetów" czy też macho — kultura odzwierciedla świat szybkich działań, dużego ryzyka, ale przy szybkiej informacji zwrotnej z rynku;
2) kultura rutyniarzy, czy też ostrożnych biurokratów; wynika z powolności uzyskiwanych informacji zwrotnych z rynku o podejmowanych działaniach przy równoczesnym małym ryzyku działań;
3) kultura hazardowa, „przyjmowania zakładów"; charakteryzuje korporacje podejmujące wielkie ryzyko w działaniach przy stosunkowo wolnym przepływie informacji o reakcjach rynku);
4) kultura zrównoważona; występuje w sytuacjach małego ryzyka działania przy szybkim otrzymywaniu zwrotnych informacji z rynku; charakteryzują ją takie wartości, jak: rozwaga, znaczenie hierarchii, doświadczenia, rozsądek decyzyjny; wielką rolę odgrywają w niej autorytety.

Autorzy prezentowanej wyżej typologii sądzą, że znając typ kultury charakteryzującej daną korporację, łatwiej jest przygotowywać programy zmian, ułatwiające jej drogę do sukcesu. Kultura wpływa więc na sukces firmy i wpływ ten jest przewidywalny.

W badaniach polskich [Sitko-Lutek 2004] przeprowadzonych nad kulturą organizacyjną w siedmiu dużych, zróżnicowanych co do charakteru produktów firmach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

(produkcja, usługi bankowe, pocztowe), wykorzystano typy kultury organizacyjnej opracowane przez R. Harrisona i Ch. Handy'ego [Harrison 1972]. Wyróżnili oni następujące typy kultury organizacyjnej:

- kultura władzy, czyli sposób kierowania,
- kultura zadań, czyli nastawienie na zadania,
- kultura ról, czyli orientacja na pełnione funkcje,
- kultura osobista, czyli własny sposób bycia.

W tablicy 3.3 przedstawiono wady i zalety poszczególnych typów kultury organizacyjnej z punktu widzenia osiągania celów organizacyjnych i sukcesu w biznesie.

Tablica 3.3. Typy kultury organizacyjnej: pozytywy i negatywy

Zalety	Wady
Kultura władzy	
Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczenie przez lidera Nadmiar polityki Oddzielenie od złych nowin Przepracowanie liderów Informacja źródłem władzy Krótkookresowe myślenie
Kultura ról	
Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty rozkład władzy Struktura Ograniczona władza jednostek Sprawność działania Szybkość w przyuczaniu do pracy	Powolne zmiany Niski poziom zaufania Działanie zgodne z regułami Ludzie jako funkcje Niedocenianie talentów Ograniczenia
Kultura zadań	
Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystywanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Wypalanie się, marnowanie zasobów Izolacja od rzeczywistości Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzna
Kultura zorientowana na osobę	
Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka ważniejsza od organizacji Wolne podejmowanie decyzji Powolność w zakresie zmian Tracenie kierunku Frustrowanie ambicji

Ź r ó d ł o: [Sitko-Lutek 2004, s. 55].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W wyniku przeprowadzonych w Polsce badań z zastosowaniem powyższej typologii uzyskano wynik, który wskazuje na dominujący charakter kultury ról w sześciu firmach (w jednej firmie dominowała kultura władzy). Na drugim miejscu w badanych firmach była kultura zadań, a na trzecim (przy niewielkiej różnicy) kultura władzy. Jeżeli chodzi o typ preferowanej kultury, to większość badanych wskazywała na kulturę zadań. Kultura ta uznana została za pożądaną dla sukcesu firmy.

Obserwowana luka kulturowa między kulturą istniejącą a preferowaną wymaga zatem opracowania programów zmian kulturowych i zaprojektowania zarówno szkoleń, jak i systemu bodźców wspierających proponowane przekształcenia w kierunku powstania w firmach kultury zadaniowej. Stanowi to ważny obszar działań w ramach realizacji funkcji personalnej i szkoleniowej.

Kolejne badania nad zróżnicowaniem kulturowym firm, przeprowadzone przez A. Sitko-Lutek [Sitko-Lutek 2008, s. 52] z udziałem menedżerów z Polski, Ukrainy, Niemiec i Wielkiej Brytanii, pokazują, że zidentyfikowane w kulturze polskiej wzorce i wartości — duży dystans władzy, orientacja na zadania w mniejszym stopniu niż na ludzi, a równocześnie nastawienie kolektywistyczne, wysokie unikanie niepewności, pasywność działań — mogą być pewnymi barierami w integracji z kulturą europejską nastawioną na budowanie relacji zaufania i ciągłe doskonalenie się.

3.4.2.3. Zróżnicowanie kulturowe w globalnym świecie biznesu

W warunkach gospodarki globalnej efektywność kultury organizacyjnej czyli siła, z jaką wspiera ona sukces firmy, zależy od charakteru kultury narodowej. Tę ostatnią badał G. Hofstede [Hofstede 1982] na przykładzie wybranej grupy państw z różnych części świata. Przebadał on 16 000 pracowników wielonarodowych przedsiębiorstw w ponad 40 krajach. Podstawą typologii kultury biznesu (narodowej) opracowanej przez tego autora były uznawane przez dane społeczeństwa wzory wartości, wyodrębnione jako:

- indywidualizm — kolektywizm,
- mały — duży dystans władzy,
- mały — duży stopień unikania niepewności,
- męskość — kobiecość.

W kulturze indywidualnej dominują priorytety jednostkowe, a w kolektywnej — troska o cele grupy. Interesy grupowe wówczas dominują w zachowaniu poszczególnych jednostek. Wysoki indywidualizm mobilizuje nas do samodzielności, a nie do liczenia na opiekę i pomoc ze strony innych.

Wzór kulturowy związany z dystansem władzy oznacza podział władzy w organizacji. W organizacjach charakteryzujących się dużym dystansem władzy kierownicy podejmują decyzje i mają większą władzę niż podwładni. Status społeczny tych ostatnich jest znacznie niższy niż przełożonych.

Niepewność związana jest z tolerowaniem ryzyka oraz tendencją do kontrolowania przeszłości firmy i pracowników. Z wysokim poziomem unikania niepewno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ści łączy się dogmatyzm, autorytaryzm, tradycjonalizm i nietolerancja. Długoletnia tradycja demokratyczna zmniejsza poczucie niepewności. Wysoka tolerancja niepewności łączy się z większą refleksyjnością, mniejszą agresywnością i emocjonalnością.

Wzór kulturowy wyrażany jako męskość lub kobiecość wskazuje na akceptowanie stereotypu męskiego lub kobiecego w danej kulturze. Wymiar męski związany jest z rywalizacją, pewnością siebie, ambicjami i chęcią osiągnięć. Obecna jest tu również chęć odniesienia sukcesu materialnego. Kobiecość oznacza natomiast chęć do integrowania się z innymi a zwłaszcza wspierania słabszych.

Na podstawie podanych wymiarów badane kraje zostały podzielone na cztery podstawowe grupy:

1) Skandynawia (Dania, Szwecja, Norwegia) — kraje o dominujących wzorach wartości: kolektywizm, dążenie do consensusu i decentralizacji;
2) Zachodnie Niemcy (przed zjednoczeniem), Austria i Szwajcaria — ceniące skuteczność, dążące do redukcji niepewności, działające sprawnie i wydajnie;
3) Wielka Brytania, Kanada, USA, Nowa Zelandia, Australia i Holandia — łączące silny indywidualizm i uzyskiwane dzięki temu osiągnięcia społeczne;
4) Japonia, Francja, Belgia, Hiszpania, Włochy — charakteryzujące się tendencjami biurokratycznymi i dużym dystansem władzy.

Polska i inne kraje Europy Wschodniej nie brały wówczas udziału w międzynarodowych badaniach kultury biznesu. Autorzy [Sitko-Lutek 2004, s. 47] badający kulturę organizacyjną w naszym kraju dokonali jedynie przybliżonej oceny kultury biznesu, wskazując, że dominującymi wartościami są tu: duży dystans władzy, męskość, umiarkowany kolektywizm oraz duży stopień unikania niepewności.

Badania porównawcze nad kulturami biznesu były prowadzone także w latach 80. pod kierownictwem A. Trompenaars [Hampden-Turner, Trompenaars 1998] w siedmiu krajach (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja, Francja, Japonia, Holandia i Niemcy), które odniosły sukces gospodarczy i stanowią modelowy przykład kapitalizmu. Podstawą analizy były badania ankietowe przeprowadzone w grupie 15 000 menedżerów firm międzynarodowych. Wskazują one, że pracownicy firm wykonujący zadania o charakterze międzynarodowym nie są wolni od myślenia w kategoriach stereotypów narodowych, co więcej w badaniach późniejszych można dostrzec usztywnienie się tych stereotypów.

W prowadzonych badaniach wskazano, że zjawisko konkurencji nie dotyczy dziś tylko gospodarki, ale także kultury. Handel międzynarodowy stał się substytutem wojny, a kultury krajów dobrobytu aktywnie w nich uczestniczą. Przyszły sukces gospodarczy zależy bowiem od zrozumienia skrywanych motywów partnerów handlowych, a to umożliwia jedynie znajomość ich kultury biznesu. „Żeby przeniknąć złożoną sferę cudzych pragnień i działań, trzeba czegoś więcej niż dobrej znajomości języków obcych i lekcji dobrych manier" [Hampden-Turner, Trompenaars 1998], piszą badacze kultur. Trzeba poznać ukryty wymiar, zespół podświadomych przekonań dla wyznawców danej kultury zupełnie oczywisty. Amerykańska wiara

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

„w czas to pieniądz" nie musi być wcale uznawana na przykład przez Japończyka. Nie wszystkie kultury podziwiają drogę na skróty do szybkich pieniędzy. Dla wielu tworzenie dobrobytu jest aktem moralnym. Wartości decydują także o intensywności pracy, charakterze przedsiębiorstwa, towarów i usług.

Jak więc wartości kulturowe wpływają na wybory w sferze gospodarki? W analizowanych badaniach wyróżniono siedem podstawowych procesów wartościowania, bez których przedsiębiorstwa tworzące dobrobyt nie mogłyby istnieć. Są to:

1) ustanawianie reguł i odkrywanie wyjątków ujawniających ograniczoność reguł, kodeksów, przepisów czy procedur (uniwersalizm — partykularyzm),
2) konstrukcja i dekonstrukcja w celu ulepszania produktu, usług (analiza — synteza),
3) zarządzanie jednostkami, opieka, wsparcie, zachęta (indywidualizm — powszechność),
4) przyswajanie świata zewnętrznego — świadomość, skąd wychodzą wytyczne do działań (wewnętrzność — zewnętrzność),
5) synchronizacja szybkich procesów; ten proces wartościowania dotyczy czasu i sposobu jego wykorzystywania (sekwencyjność — harmonizacja),
6) wybieranie najlepszych i definiowanie celów wartych nagradzania (osiągnięta pozycja — pozycja przypisana),
7) równość szans we wniesieniu wartościowego wkładu w rozwój przedsiębiorstwa, współzawodnictwo — rola sędziów i sponsorów (równość — hierarchia).

Powyższe wartości układają się w kontrastowe pary, którym nie jest obcy konflikt. Muszą jednak być obecne w przedsiębiorstwie, które chce osiągnąć sukces. Są one jak linie papilarne mające związek z osiągnięciami i klęskami gospodarczymi. Tworzenie systemu wartości to umiejętne panowanie nad przeciwieństwami i kontrastami między regułami i wyjątkami, częściami i całością. Wszystkie badane kraje wkraczają na drogę tworzenia tego systemu z nieco odmiennych pozycji. W Ameryce szala przechyla się na rzecz indywidualizmu, a w Japonii na rzecz zbiorowości. Ostatecznie, sukces gospodarczy czeka na tych, którzy umiejętnie zrównoważą szale przeciwieństw i uporają się z następującymi dylematami: uniwersalizm — partykularyzm; analiza — synteza; indywidualizm — kolektywizm; wewnątrzsterowność — zewnątrzsterowność; następstwo — synchronizacja; osiąganie stanowiska — otrzymywanie stanowiska; równość — hierarchia.

Dylematy te postawione zostały przed badanymi menedżerami z różnych krajów. Dzięki pytaniom skonstruowanym na podstawie tych dylematów (co wolisz?) ujawniono, które wartości bardziej sobie oni cenią. Kultury różnych krajów okazały się zgoła odmienne. Amerykańska (zaliczono tu: Wielką Brytanię, Holandię, Szwecję) i japońska (Francja, Niemcy) są jak dwa statki, które mijają się nocą. Przedstawiciele tej pierwszej koncentrują się na własnych korzyściach, służą własnym interesom i sądzą, że automatycznie będą służyć innym. Ci drudzy uważają, że służąc klientom i społeczeństwu, będą automatycznie służyć sobie. Obserwujemy tu więc dwa zupełnie inne punkty wyjścia w robieniu interesów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Słowo kultura jest dziś najbliższe określeniu „różnorodność". Różni ludzie żyją w różny sposób, może zatem odnosić się to do organizacji, a także do państw. Wspomniany wcześniej G. Hofstede uważa, że interesujące jest zwłaszcza badanie kultur europejskich, gdyż historia uczyniła Europę kulturowym laboratorium, w którym obserwujemy eksperymenty użyteczne dla rozwoju świata. D.J. Hicson [Hickson (red.) 1993] zastanawia się w tym kontekście, czy np. w Belgii istnieje jedna kultura, a nawet czy istnieje państwo Belgia? Dalej, analizując stosunek Belgów do aborcji, instytucji króla, parlamentu, języka itd., stwierdza, że „tylko król jest niekwestionowanym Belgiem".

Ta różnorodność kulturowa ma oczywiście wpływ na charakter przedsiębiorstw i sposoby zarządzania nimi. W badaniach przeprowadzonych w ostatnich latach w ramach międzynarodowego programu kierowanego przez wspomnianego D.J. Hicksona, ciekawych przykładów dostarczają kraje małe, jak np. Belgia czy Dania. Porównanie na przykład flamandzkiego stylu zarządzania o płaskich strukturach, gotowości do kompromisów, elastyczności w relacjach z ludźmi i nastawieniu pragmatycznym z duńskim stylem opartym na średniowiecznym prawie Jante, wymagającym odpowiedzialności za słowo, samokontroli, nieakceptowania autorytarnych postaw i współzawodnictwa, a popierającym nieformalność zachowań wskazuje na zróżnicowanie w nich kontroli społecznej oraz tendencji do ujednolicania i konformizmu. Kulturowy spadek Belgów to walka z niepewnością i wiara, że najwięcej zależy od nich samych (przy różnicach między Flamandami i Walonami). Duńczycy natomiast działają kolektywnie, bo prawo Jante przekazane im kulturowo mówi „nie myśl, że jesteś lepszy od innych". W Anglii klimat wokół biznesu kształtuje się pod wpływem kultury i zróżnicowania społecznego. Obecne są w niej takie cechy, jak: indywidualizm, autorytarne potrzeby, samokontrola (rezerwa), konserwatyzm, ksenofobia, społeczny *fair play*, uczciwość i zaufanie. Angielscy menedżerowie są uprzejmi, zdyscyplinowani, wytrwali, nieustępliwi, pomysłowi i zaradni. Są też etnocentryczni w stosunku do zagranicznych partnerów, co wyraża się w określeniu „jeden Brytyjczyk wart jest dziesięciu obcokrajowców". We Francji, podobnie jak w Belgii, brak jest poczucia bezpieczeństwa. W organizacjach dużą rolę przywiązuje się do szkolenia i wykształcenia. One decydują o karierze. W system edukacji wpisana jest stratyfikacja i szanse życiowe.

Podczas gdy robotnicy francuscy chcą jak najszybciej uciec od statusu robotnika, w Niemczech ta sprawa nie jest tak istotna. Dominuje tu społeczna filozofia rynku, która pozwala na wpływ robotników na zarządzanie. Ludzie czują się związani z produkcją. Elastyczność w działaniu wiąże się z typem edukacji, w którym ważną rolę odgrywa przygotowanie zawodowe. Promuje się bardziej nastawienia na kierowanie niż przedsiębiorczość. W tym kontekście mówi się przykładowo, że Niemcy lubią wyobrażać siebie, że są w lesie, podczas gdy Anglicy wolą wyobrażać sobie, że przebywają nad morzem.

Mimo obserwowanych różnic narodowych i znaczenia ich kulturowego wymiaru dla stylu zarządzania, zwłaszcza globalnego, stwierdza się, że kraje europejskie są jak jajka w jednym koszyku. Jajka te ugotowane są na twardo, ale różnią się od sie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

bie. Przez wieki leżą w tym samym koszyku, a jednak różnie smakują. W Europie, jak sądzi Hickson, jest więcej różnic niż na całym świecie. „Bycie zapobiegliwym", co innego oznacza dla dzieci w Anglii, a co innego w Niemczech czy Francji. Religijność ma mniejsze znaczenie w Danii niż w Irlandii. Walki z policją są bardziej akceptowane we Francji niż w Anglii, a Włosi mają mniejsze zaufanie do innych niż Duńczycy. Niemcy z kolei bardziej cenią odpowiedzialną pracę niż Francuzi.

Do tych obserwacji można dodać całą listę stereotypów narodowościowych. Nie ona jednak decyduje o tym, że różnice kulturowe istnieją i mają wpływ na zarządzanie. Stwierdzenie, że w Europie nastąpiła synergia kulturowa (kulturowy mikrokosmos), która znalazła wyraz w koncepcji zarządzania europejskiego [Bloom, Calori, DeWoot 1995], odnosi się więc na razie raczej do firm międzynarodowych i globalnych, a i one są filtrowane przez dominujące w świecie wartości. Znajduje to wyraz w opracowywanych przez nie wspólnie kodach etycznych, w których znaczną część stanowią zasady polityki personalnej.

3.4.3. Formowanie i przekształcanie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna formowana jest w procesie akceptacji przez pracowników rozwiązań, które pozwalają organizacji lepiej radzić sobie z trudnościami. Takie podejście koncentruje uwagę konsultantów na działaniach związanych z rozwiązywaniem problemów organizacyjnych. Kiedy proponowane w firmie rozwiązania są skuteczne, grupa świadomie akceptuje związane z nimi wartości, wyrażając opinię: „to jest właściwy sposób". Postrzegane sukcesy determinują akceptację i przyswojenie przez pracowników tych właśnie wartości kultury. Z upływem czasu zaczynają być one przyjmowane jako naturalne i stopniowo usuwane do podświadomości. Stają się one założeniami ukrytymi. Elementy kultury, potwierdzone przez doświadczenie w procesie grupowego rozwiązywania problemów, osiągają zatem status rzeczywistych składników kultury. Mechanizmami filtrującymi kulturę w procesie jej formowania się są więc zarówno doświadczenia indywidualne, jak i sukces grupowy. Ludzie uczą się w grupie, że „my tutaj właśnie w ten sposób pracujemy" i przekazują później tę wiedzę nowym pracownikom zatrudnianym w organizacji.

Innymi czynnikami wpływającymi na kształt formowanej kultury organizacyjnej są:

- lider i jego zachowania,
- kryteria stosowane przy podjęciu decyzji,
- system nagradzania w organizacji,
- kryteria karania i rodzaj stosowanych wzmocnień,
- organizacyjne zwyczaje związane ze statusem, zmianą ról, osobistym uznaniem, utratą władzy, ułatwieniami społecznymi itp.,
- technologie i struktury,
- kulturowe symbole: język, gesty, legendy, opowieści, mity,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- organizacyjna struktura, systemy i procedury,
- projektowanie środowiska pracy od strony psychologicznej.

Formowaniu kultury towarzyszy proces jej utrwalania. Mechanizmy wzmacniania kultury oparte są na systemach nagradzania w organizacji. Ważną rolę odgrywa tu przykład liderów, a także zasady i kryteria selekcji nowych pracowników oraz ich socjalizacja w firmie. W procesie socjalizacji pracowników warto pamiętać, że nowi wprawdzie często są naiwni, ale to oni z reguły stanowią motor zmian kultury. Ich przybycie do firmy działa więc w dwie strony: są kształtowani i sami kształtują kulturę. Nie należy zatem dopuszczać w organizacji do treningu lojalności nowych pracowników, gdyż zabija to w nich kreatywność i śmiałość pomysłów.

Zmiany kultury łączą się z powstaniem nowych perspektyw w rozwoju organizacji. Występują one zwykle jako rezultat odkrywania innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów przez firmy. Zmiany są szczególnie trudne w tzw. silnych kulturach organizacyjnych. Silne kultury chronią organizacje przed zmianami krótkoterminowymi, fluktuacyjnymi, ogólnie mówiąc przed „kaprysami" zmian. Ale mogą one także hamować zmiany ważne dla organizacji, niezbędne dla jej przeżycia. Umiejętność właściwej identyfikacji tej sytuacji zależy w dużym stopniu od wiedzy o zmianach samych przywódców zmian.

Autorzy prezentowanej typologii sądzą, iż znając typ kultury charakteryzującej daną korporację, łatwiej jest przygotowywać programy zmian, ułatwiające jej drogę do sukcesu. Kultura wpływa więc na sukces firmy i wpływ ten jest przewidywalny. Proces przekształcenia starych wartości w nowe, identyfikacja z nowymi wierzeniami, bohaterami i uczenie się nowych rytuałów wymaga od uczestników organizacji pewnej motywacji, a od kierownictwa stworzenia warunków dla zmian. Należy do nich między innymi: przykład własny kierownictwa, budowanie systemu wsparcia dla zmian przez uczestników organizacji i zewnętrznych ekspertów zmian, jasność i zrozumiałość wdrażanych zmian i zapewnienie ludziom poczucia bezpieczeństwa podczas uczestnictwa w zmianach.

Kultura organizacyjna może więc stanowić barierę dla zmian. Jeżeli jednak jej przekształcenia są zaplanowane i właściwie kierowane, to może także stanowić ich cenne wsparcie. Kilmann [Kilmann, Saxton, Sarpa *at al.* 1985] na podstawie wielu programów zmian kultury organizacyjnej wymienił następujące kroki niezbędne w kierowaniu zmianą kultury:

- wydobycie na powierzchnię aktualnych norm,
- wyznaczenie nowych kierunków,
- ustalenie nowych norm, identyfikacja luki kulturowej,
- wyeliminowanie luki kulturowej.

Z kolei S.M. Davis [Davis 1984] proponuje rozłożenie procesu zmiany kultury organizacyjnej na siedem kolejnych kroków.

1. Sporządzić za pomocą narzędzi diagnostycznych inwentarz kulturowy firmy. W tej fazie przygotowujemy mapę kultury firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

2. Ocenić kulturę i określić potrzebę zmiany. Jeżeli dokonamy diagnozy kultury, to może się okazać, że jej wzory wymagają zmiany. Gdy kulturowe wzory obowiązujące w organizacji nie zapewniają rozwiązania problemów adaptacji i integracji oraz mają negatywne konsekwencje dla ludzi w organizacji, jest to wskazówka do wprowadzania zmian.
3. Oszacować kulturowe ryzyko. Jeżeli proponowane zmiany naruszają ustalone wzory kulturowe, to ich wdrożenie może być bardzo trudne. Należy więc ocenić ryzyko błędu i potencjalne negatywne konsekwencje towarzyszące zmianie.
4. Odmrozić istniejące wzory kulturowe. Procesowi temu towarzyszy wiele napięć. Destabilizacja dotychczasowych wzorów kulturowych (z wyjątkiem sytuacji kryzysowych, np. sukcesja, połączenie, nowe technologie, prywatyzacja) wymaga wykorzystania wiedzy agenta zmian i zastosowania interwencji naruszających zbyt dobre w trudnej sytuacji samopoczucie firmy.
5. Budować poparcie dla zmian ze strony elity firmy. Jej udział w zmianach może bardzo skutecznie przyspieszyć proces. Ważna jest więc identyfikacja elity i osiągnięcie wsparcia z jej strony.
6. Dokonać selekcji strategii interwencyjnych. Zwykle skuteczna strategia wymaga nowego systemu wzmocnień (nowych wzorów) i nagradzania, jak też nowej struktury organizacyjnej. Może okazać się konieczne budowanie zespołów, renegocjacja ról, interwencje przetargowe, a nawet zmiana pierwszoplanowych postaci w organizacji.
7. Wprowadzić stały monitoring procesu zmian i zwyczaj oceny skuteczności zmian.

Wielu badaczy sądzi, że łatwość wprowadzania zmian kulturowych zależy także od cyklu życia organizacji. Podatność na zmiany występuje w organizacjach w średnim wieku. Dojrzałe organizacje potrzebują raczej zmian radykalnych niż zmian stopniowych, dostosowawczych.

Przy zmianie kultury, podobnie jak przy wprowadzaniu innych zmian organizacyjnych, ważne jest tworzenie warunków do komunikacji, budowanie klimatu otwartości i zaufania, cierpliwość i elastyczność działań. Służą temu techniki interwencyjne ułatwiające budowanie consensusu. Należy do nich zwłaszcza wiele technik umożliwiających budowanie zespołów i wykorzystywanie ich synergicznej stymulacji.

Przykład 3.1

Zarządzanie przez wartości w firmie Microsoft

Firmy, które odnoszą sukces, charakteryzuje posiadanie silnej kultury organizacyjnej — wartości są w nich przekazywane z pokolenia na pokolenie i powszechnie akceptowane. Wartości stanowią jasne wyznaczniki zachowań pracowników, którzy potrafią je interpretować w kontekście celów firmy. Firmy tworzą wzorce systemów wartości, które w praktyce są przekładane na konkretne decyzje i działania. Widać to na przykładzie firmy Microsoft.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Do głównych wartości Microsoftu [Stachowicz-Stanush 2008] należą:
- prawość i uczciwość,
- pasja dla klientów, partnerów i technologii,
- otwarcie i szacunek w stosunku do innych razem z poświęceniem, by uczynić ich lepszymi,
- chęć podejmowania wyzwania,
- samokrytycyzm, ciekawość oraz dążenie do osobistego doskonalenia i samorozwoju,
- odpowiedzialność za zobowiązania, wyniki i jakość wobec klientów, akcjonariuszy, partnerów i pracowników.

W Microsofcie wymienione wartości są zdefiniowane, a następnie przybliżane pracownikom w formie prezentacji dostępnych w firmowym internecie. Kodeks zachowań określający standardy prowadzenia biznesu Microsoftu stanowi rozwinięcie definicji głównych wartości i wskazuje, jak podejmować działania w firmie tak, aby były one w niej akceptowane. Kodeks jest przekazywany pracownikom w formie podręcznika, ale poznają go oni także przez obserwowanie postępowania naczelnego kierownictwa firmy.

3.4.4. Etyka w zarządzaniu

Słowo „etyka" wywodzi się z języka greckiego, w którym znaczy po prostu „zwyczaj". W znaczeniu ogólnym **etyka**[17] jest najczęściej rozumiana jako [Kowalczyk 2009, s. 9]:
- zespół norm i ocen moralnych typowych dla danej zbiorowości: grupy społecznej, zawodowej czy kulturowej, np. etyka lekarska;
- nauka o moralności, zajmująca się wyjaśnianiem i ustalaniem kategorii takich, jak: dobro i zło, odpowiedzialność czy sumienie; w tym przypadku etyka jest źródłem zaleceń i rad dotyczących moralnego postępowania w określonych sytuacjach.

W zarządzaniu szczególną rolę odgrywa *etyka zawodowa*, która może być zdefiniowana jako zbiór norm określających postępowanie przedstawicieli danego zawodu. W takim znaczeniu można mówić o etyce zawodu adwokata, lekarza, inżyniera czy menedżera. Na przestrzeni dziejów obserwuje się pokoleniową zmianę wartości, co wpływa na zwyczaje i normy w biznesie, np. w przeszłości liczyły się honor i dane słowo, a uścisk dłoni zobowiązywał do zachowania uzgodnionych warunków. Dziś stosuje się pieczęcie, klauzule czy korzysta z pomocy prawników po to, aby zadbać o własny interes (czasem za wszelką cenę). Obserwując przypadki spektakularnych karier czy też słuchając powiedzeń typu „pierwszy milion trzeba

[17] Etyka jako nauka jest działem filozofii i zajmuje się oceną moralną ludzkich zachowań w celu wypracowania uzasadnionych sądów i określenia zaleceń dotyczących postępowania ludzi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ukraść", można się zastanawiać, czy warto być uczciwym w biznesie, czy grać *fair play* na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Generalnie nie ma wątpliwości, co do tego, że etyczne postępowanie w biznesie się opłaca, w szczególności kiedy są to działania długookresowe, bowiem „kłamstwo ma krótkie nogi", a wieści szybko się rozchodzą. Oczywiście można wskazać także historie, które się dobrze skoczyły, mimo że ich bohaterowie nie zawsze byli uczciwi. Jednak nie powinny być one wzorem do naśladowania. Właśnie takimi problemami zajmuje się *etyka biznesu*. Stanowi ona konkretyzację założeń etyki ogólnej i dotyczy problemów oceny działań i postępowania ludzi w biznesie. Zajmuje się ocenianiem i określeniem standardów etycznych obowiązujących w sferze działalności gospodarczej. Poszukuje odpowiedzi na pytanie: Jak należy postępować w biznesie? Coraz częściej się podkreśla, że menedżerowie, z uwagi na skutki swoich decyzji, powinni podlegać nie tylko ocenie ekonomicznej, ale także moralnej.

Etyka działań organizacji pozostaje pod wpływem dominującego w otoczeniu modelu biznesu. W gospodarce kapitalistycznej wyróżnia się trzy modele, z którymi związane są różne wartości biznesowe. Są to: kapitalizm drapieżny, kapitalizm cywilizowany i kapitalizm etyczny [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Bąk, Rok 2009, s. 26]. W modelu drapieżnego kapitalizmu liczą się przede wszystkim wyniki ekonomiczne. Jest on najbardziej pragmatyczny w podejściu do obowiązujących norm. Generalna, niepisana zasada postępowania mówi, że jeśli nawet działania nie są zgodne z normami etycznymi, ale przynoszą zyski i zasadniczo nie szkodzą organizacji, to można je kontynuować. Natomiast w modelu kapitalizmu cywilizowanego poszukuje się mechanizmów regulujących zachowania w biznesie; zazwyczaj są to kodeksy etyczne obowiązujące w danym przedsiębiorstwie. W modelu kapitalizmu etycznego zakłada się, że u podstaw prowadzenia biznesu leży także dobro publiczne, a przedsiębiorstwo w swoich działaniach kieruje się społeczną odpowiedzialnością wobec różnorodnych grup interesariuszy.

Obecnie wiele organizacji chce pokazać otoczeniu, że w swoich działaniach troszczy się o normy etyczne. W praktyce przejawia się to tworzeniem kodeksu etycznego postępowania, który reguluje podstawowe wartości i obowiązujące standardy w danej sytuacji. Takie działania są podejmowane często z uwagi na fakt, że kodeksy etyczne są jednym z narzędzi kreowania wizerunku organizacji, przez co utrwalają jej pozycję na rynku, tworzą pozytywny obraz wśród pracowników i klientów. Według W. Gasparskiego[18] kodeksy mogą regulować bardzo różne obszary działania organizacji. Są one zaprezentowane w porządku alfabetycznym w tablicy 3.4.

Etyka inżynierska. Od wielu lat wysokoprofesjonale środowiska, w tym także inżynierskie, tworzą swoje kodeksy, kładąc duży nacisk na ich przestrzeganie. W niektórych krajach warunkiem dopuszczenia absolwenta uczelni do praktycznego wykonywania zawodu jest uzyskanie przez niego wpisu na listę upoważnionych

[18] Zostały przedstawione wg porządku alfabetycznego; w praktyce mogą występować w dowolnym porządku. Za: W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie budowania w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy*, www.cebi.pl/texty/etycznafirma.doc.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 3.4. Sfery regulacji w kodeksie etycznym organizacji

Sfery regulacji	
Bezpieczeństwo w miejscu pracy	Poufność
Bezpieczeństwo wyrobów i usług	Praca a rodzina
Informowanie o nieprzestrzeganiu norm	Prywatność w miejscu pracy i poza nim
Inwestycje negatywne i międzynarodowy bojkot	Przechowywanie i udostępnianie informacji
Jakość	Przechowywanie dokumentów finansowych
Konflikt interesów	Różnorodność i tolerancja
Likwidacja działalności i redukcje	Stosunki ze światem polityki
Molestowanie seksualne	Świadczenia na rzecz społeczności lokalnych
Nagradzanie i karanie	Upominki i udział w przyjęciach
Normy prawne, jakich należy przestrzegać	Zdrowie pracowników — badania okresowe
Ochrona środowiska	Zwrot poniesionych kosztów

Ź r ó d ł o: W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie budowania w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy*, www.cebi.pl/texty/matdydaktyczne.doc, s. 12.

specjalistów danego stowarzyszenia. Etyka inżynierska obejmuje standardy zachowań, zasady, normy, jakich powinni przestrzegać inżynierowie oraz ideały, do jakich powinni dążyć w swojej profesji. Interdyscyplinarny rozwój techniki prowadzi do tworzenia się nowych subdyscyplin techniki, w ramach których tworzą się etyki techniki, np. etyka komputerowa, etyka inżynierii biomedycznej.

Obserwując dzisiejsze tempo rozwoju naukowo-technicznego, warto zapytać się o skutki tego zjawiska. Człowiek, dzięki nowym wynalazkom, w coraz większym zaczął panować nad środowiskiem, a w rezultacie stworzył nowe, sztuczne środowisko (np. wywołując opady śniegu, budując podziemne miasta czy latając jako turysta w kosmos). Niektóre nowe wynalazki dają szczególne możliwości manipulowania naturalnym porządkiem zjawisk, przez co są niebezpieczne.

Jakie powinny być cele rozwoju naukowo-technicznego? Wraz z rewolucją techniczną strefa działania inżyniera przekroczyła tradycyjny obszar, tj. produkcję, a celem rozwoju techniki stało się już nie tylko powodowanie, aby dzięki maszynom praca człowieka była lżejsza, ale wykorzystanie techniki do osiągania zysków. Technika przestała być czystą nauką, stała się sposobem na osiąganie zysków, przewagi gospodarczej czy militarnej. W związku z tym pojawiają się pytania dotyczące możliwości godzenia: etyki, techniki oraz prawa [Bortkiewicz 2003], np.: Czy można i do jakich celów powinno się klonować ludzi? Czy można wykorzystywać osiągnięcia nauki do produkcji broni? Podobne dylematy mieli A. Einstein i „ojciec" bomby atomowej R. Oppenheimer. Jako naukowcy z entuzjazmem pracowali nad nowym wynalazkiem, ale gdy już skonstruowano bombę atomową, zaczęli mieć poważne wątpliwości co do słuszności celów realizowanego projektu. R. Oppenheimer do końca życia nie mógł sobie poradzić z wyrzutami sumienia.

Zatem zasadne jest podejmowanie rozważań na temat etycznego wymiaru działalności naukowo-technicznej. Zdaniem W. Gasparskiego [Gasparski 1999, s. 1] współczesna nauka, służąca poznaniu oraz współczesna technika, służąca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

działaniu (również naukowemu) tworzą system techno-naukowy, dlatego nie można mówić o współczesnej technice w oderwaniu od nauki. P. Bortkiewicz stawia tezę o amoralności techniki [Bortkiewicz 2003, s. 2], która to przejawia się tym, że „człowiek współczesny, zafascynowany techniką, jest w stanie zaaprobować jedynie kryteria techniczne jako standardy swych działań". *Homo technicus* działa wyłącznie pod wpływem poszukiwania odpowiedzi, *jak* coś zrobić, a zapomina o pytaniu, *co* należy robić. Podobnie twierdzi E. Agazzi: „Człowiek współczesny jest skłaniany do robienia tego, co umożliwia technika, akceptuje kryteria techniczne jako standardy swoich działań. Traci stopniowo zdolność rozpoznania moralnej słuszności własnych działań" [Agazzi 1998, s. 96]. Naukowcy i inżynierowie powinni być świadomi tego, że rozwój techniki w dużej mierze wiąże się ze społecznym eksperymentowaniem.

Inżynier powinien pamiętać także o tym, że, oprócz roli wynalazcy, pełni także inne role, w tym społeczne. Do ról inżyniera można zaliczyć także inne role: eksperta, wynalazcy, projektanta, inżyniera produkcji, menedżera, badacza nauk technicznych, wykładowcy, popularyzatora wiedzy i in. [Gasparski 1999]. Inżynier powinien spełniać podstawowe obowiązki przypisane tak postrzeganej profesji. W. Gasparski wyróżnia osiem obowiązków inżyniera, które zawarto w tablicy 3.5 [Gasparski 1999, s. 6].

Tablica 3.5. Podstawowe obowiązki inżyniera

Obowiązki inżyniera
1. Zapewnienie bezpieczeństwa oferowanych dzieł techniki
2. Przewidywanie — co wymaga wyobraźni — możliwych skutków ubocznych proponowanych rozwiązań
3. Przejawianie dostatecznej troski o śledzenie skutków ubocznych rozwiązań oraz konsekwencji stosowania tych rozwiązań na wielką skalę
4. Bezpośrednie, osobiste, autentyczne angażowanie się we wszystkie stadia realizacji przedsięwzięć technicznych
5. Rzetelne informowanie o zagrożeniach
6. Stałe uwzględnianie eksperymentalnego charakteru każdego przedsięwzięcia
7. Branie pod uwagę przyzwolenia społecznego na tworzenie, wytwarzanie i rozpowszechnianie rozwiązań technicznych
8. Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wyniki podejmowanych przedsięwzięć

Źródło: [Gasparski 1999, s. 6].

Profesję inżyniera powinno więc cechować rzetelne wykonywanie pracy, dbałość o podwyższanie kwalifikacji, stosowanie dobrych praktyki oraz szacunek dla prawa. Jednak w praktyce nie zawsze jest to respektowane, bowiem w wielu organizacjach stawia się głównie na zyski. W prasie można znaleźć informacje m.in. o tym, że skraca się badania testowe, zaniedbuje bezpieczeństwo i higienę pracy, czy wypuszcza na rynek produkty, które nie są w pełni bezpieczne dla użytkow-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ników. Przykładem może być katastrofa promu Challenger z 1986 roku[19], czy „wpadki" producentów samochodów znanych z dobrej jakości. Jednak nie zawsze winę za taki stan rzeczy ponoszą sami inżynierowie, bowiem zazwyczaj ostateczne decyzje podejmują menedżerowie, którzy z uwagi na różne naciski nie liczą się z opinią inżynierów.

3.5. Dynamika rozwoju organizacji

3.5.1. Istota zmian organizacyjnych

Słowo „zmiana" jest dziś często używane. Jednocześnie brakuje głębszej refleksji nad tym, co jest istotą zmian organizacyjnych i nad tym, że słowo to, w zależności od sytuacji, może mieć różne znaczenia. „Zmiana" bywa uważana za synonim „innowacji" bądź „transformacji", a czasem rozumiana jest jako „ewolucja społeczna" lub „dynamika organizacyjna". Nie zawsze jest to zasadne. Aby bowiem jakieś zjawisko można nazwać zmianą organizacyjną, musi ono być [Masłyk-Musiał 2003]: planowe, percypowane, empiryczne.

Planowość, najważniejszy w koncepcji rozwoju organizacyjnego [Masłyk 1978] warunek uznania zjawiska za zmianę, oznacza, że zmiany muszą być w pewnym stopniu sterowalne. W odniesieniu do zmian organizacyjnych muszą one być także percypowane (postrzeżone), a zatem wydobyte z ogólnego potencjału ruchu organizacyjnego. Zakłada to intencjonalność tego, co nowe i inne oraz możliwość opisu cech tego zjawiska. Równie ważna jak percepcja zmian jest ich empiryczność: to, że zmiany mogą być badane w celu udowodnienia, że w organizacji coś się rzeczywiście zmieniło (a zatem empiryczność to również „wykonalność" zmian).

Nie chodzi tu o zmiany powierzchowne, dostrajające organizację do rytmu zdarzeń w krótkim okresie jej działania, ale o zmiany ważne, które można nazwać zmianami przez duże „Z" i które decydują o sukcesie firmy i o jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Są one więc związane ze strategią firmy, a ich programy stanowią praktyczne przełożenie strategii na działanie.

Zmiany ważne dotykają „charakteru" organizacji, który jest zakorzeniony w strukturze organizacyjnej i wymagają modyfikacji wzorów zachowań jej interesariuszy, czego przejawem jest powstawanie nowych relacji między strukturą a kulturą firmy.

R. Kanter [Kanter, Stein, Jick 1992] przedstawia zmiany jako proces analizowania przeszłości w celu przeprowadzenia w teraźniejszości takich działań, które przyniosą korzystne rezultaty w przyszłości. Uważa ona, że zmiana organizacyjna to każda istotna, planowa modyfikacja jakiejś części organizacji.

[19] http://pl.wikipedia.org/wiki/Katastrofa_promu_Challenger.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.5.2. Rodzaje zmian organizacyjnych

Gdy przygotowuje się programy zmian, należy — stosując różne kryteria — starannie klasyfikować proponowane zmiany, gdyż ich charakter wskazuje zarówno na treść zmian (techniczne, strukturalne, kulturowe)[20], ryzyko zmieniania, nasilenie możliwych do wystąpienia oporów wobec zmian oraz na wysiłek potrzebny dla ich realizacji. Podział zmian ułatwia więc zrozumienie ich sensu (treść i potrzeba zmian) oraz zaprojektowanie odpowiednich sposobów ich wdrożenia (projekt zmiany). Główne kryteria podziału zmian dotyczą: ich intencjonalności (zmiany planowe[21] — losowe) i złożoności zmian (dostosowawcze — strategiczne). Szczególnie istotnym kryterium podziału zmian jest ich intencjonalność. Jego zastosowanie pozwala wyróżnić zmiany planowe, a więc celowe, które mają kończyć się założonymi efektami[22] oraz zmiany losowe (nieplanowane), których efekty trudno przewidzieć. Ostatnie lata w biznesie światowym dostarczyły przykładów wielu zmian, które przyjmowały formy: adaptacji, spektakularnych rewitalizacji, transformacji lub przewrotów. Wyróżnione one zostały na podstawie więcej niż jednego kryterium, w tym przypadku był to czas realizacji zmiany (wolne — szybkie), charakter otoczenia organizacji (stabilne — burzliwe), złożoność zmian (zmiany pojedyncze — wiązki zmian).

Adaptacja (dostosowanie) to zmiany powolne, realizowane w stosunkowo stabilnym otoczeniu. Wprowadzając je, stosuje się inkrementalne (krok po kroku) strategie zmieniania. Rewitalizacja (zwana też odnową) to zmiany kompleksowe, wymagające szybkich zmian struktur, procesów i systemów ukierunkowanych na ekspansję organizacji. Transformacja[23] (zwana też czasami restrukturyzacją) to złożone, wielopoziomowe zmiany powstające w odpowiedzi na ważne impulsy z otoczenia. Przewrót oznacza duże, ale płytkie zmiany w strategii firmy przeprowadzane w krótkim czasie (nie dłuższym niż rok). Są one wymuszone przez zmiany w otoczeniu firmy.

Od przyjętej formy zmieniania zależy zarówno wysiłek niezbędny do wdrożenia zmian, jak i ryzyko przeprowadzenia skutecznej zmiany [Laud 1994]. W przypadku zastosowania takiej formy zmian jak adaptacja można obserwować minimalizację wysiłku włożonego w zmiany oraz zmniejszenie ryzyka ich nieskutecznego wprowadzania. Z kolei wysiłek związany z rewitalizacją i wprowadzeniem zmian trans-

[20] Zmiany mają charakter zintegrowany. Zmiana w jednym obszarze oddziałuje na funkcjonowanie pozostałych, za [Masłyk-Musiał 2003].

[21] Przypominam, że jest to główna cecha pozwalająca wyróżnić zmiany organizacyjne.

[22] Zmiany planowe mogą być zakończone także niezakładanymi wcześniej efektami ubocznymi, które dzieli się na dodatnie (osiągnięto więcej, niż planowano, czyli nie doszacowano planowanych wyników zmian) i ujemne (osiągnięto mniej, niż zakładano w planach). Zmiany z ujemnymi efektami ubocznymi hamują rozwój firmy i wymagają podjęcia dodatkowych działań i środków, co w praktyce upodobnia je do zmian nieplanowanych.

[23] Ze względu na cele zmian oraz środki niezbędne do ich osiągnięcia, można wyróżnić zmiany transformacyjne (duże zmiany w firmie i w jej otoczeniu), które są realizowane uderzeniowo i odgórnie, oraz zmiany transakcyjne, zachodzące w obrębie organizacji i wymagające mniej środków na realizację.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

formacyjnych rośnie. W tych zmianach duże jest też ryzyko, że zmiany będą nieskuteczne. Ich skuteczność może wzmocnić budowanie kultury zmian, co wymaga jednak dłuższego czasu — nie jest więc możliwe w zmianach typu przewrót, z których wprowadzaniem wiąże się największe ryzyko.

3.5.3. Proces i modele zmieniania

Zmiana nie dokonuje się w jednej chwili — jest to pewien proces, którego fazy zostały wyszczególnione przez badaczy i konsultantów zmian w celu ułatwienia wdrażania zmian (tablica 3.6). Analiza procesów i projektowania modeli zmieniania dotyczy: jednostek, grup, organizacji i rynku.

Tablica 3.6. Typologia modeli rozwoju organizacyjnego

Twórca klasyfikacji	Etapy procesu		
K. Lewin	odmrażanie	zmiana	zamrożenie
R. Beckhard	stan obecny	stan przejściowy	stan przyszły
M. Beer	brak satysfakcji	proces zmieniania	model docelowy
R. Kanter	odstąpienie od tradycji i szukanie sposobów opanowania kryzysu	strategiczne decyzje i pierwsze działania	dalsze działania przygotowujące „pojazd" dla zmian
N.M. Tichy i H.A. Devanna*	akt I — przebudzenie	akt II — mobilizacja	akt III — epilog
D.A. Nadler i M.C. Tushman**	przypływ energii	unaocznienie	umożliwienie

* [Tichy, Devanna 1986].
** [Tushman, Nadler 1988].

Źródło: [Kanter, Stein, Jick 1992, s. 376].

Zmieniając, uczestniczymy w trzech aktach „dramatu organizacyjnego", które decydują o przetrwaniu i o przyszłości organizacji. Akty [Tichy, Devanna 1986] te to: przebudzenie, mobilizacja i epilog, w którym następuje wzmocnienie organizacji. Od etapu braku satysfakcji przechodzimy więc do zadowolenia wynikającego z ustalania nowych celów działania [Beer 1980]. Fazy procesu zmieniania określone są też czasem jako stany obecny, przejściowy i przyszły [Beckhard 1969], a także: rozstanie się z nakazami tradycji, strategiczne decyzje i pierwsze ruchy, po których następują kolejne działania zmierzające do stworzenia „pojazdu" (tzw. wehikuł zmian) umożliwiającego wdrożenie zmian [Kanter, Stein, Jick 1992].

Proces zmieniania jednostek (postawy, zachowania w zmianach) i grup został przeszło pół wieku temu przedstawiony przez K. Lewina [Lewin 1951]. Wielka

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

popularność opracowanego przez niego trójfazowego modelu procesu zmieniania organizacji bierze się z potrzeby usystematyzowania i kontrolowania tego procesu. Model ten nie zawsze pomaga wyjaśnić mechanizm zmian strategicznych w organizacji, bo — według opinii R. Kanter [Kanter, Stein, Jick 1992] — model Lewina dotyczy zmiany postaw ludzkich a nie organizacji, a te ostatnie wymagają innych, często bardziej złożonych modeli poznawczych. Mimo to w praktyce firm stosowany jest tak często, że warto go opisać.

3.5.3.1. Zarządzanie procesem zmiany zachowań

O zmianie organizacyjnej w modelu Lewina myśli się jako o serii następujących po sobie etapów rozmrażania, zmieniania i ponownego zamrażania wzorów zachowań ludzi. Zmiany zachowań organizacyjnych nie zachodzą natychmiast, ale stopniowo. Samoocena własna w chwili rozpoczęcia zmian jest niska. Często pierwsze etapy zmian rozczarowują, co powoduje, że zamiast podejmować trud uczenia się, jak je korygować, pracownicy skłonni są raczej je odrzucać. Na tym etapie obserwujemy więc w organizacji pojawianie się licznych przeciwników zmian.

W fazie odmrażania niska samoocena pracowników pogłębia się, aż do momentu przełomowego dla zmian, czyli zaakceptowania przez personel potrzeby zmian, co stanowi początek fazy zmieniania. W fazie tej ludzie skłonni są zaakceptować konieczność postępowania w inny niż dotychczas sposób. Fazie zamrażania towarzyszy poprawa samooceny własnej osoby i związanych z tym możliwości uczenia się i działania po nowemu. Jednostkom ważnego wsparcia udziela w tym czasie grupa. Wskazane więc jest organizowanie w firmach szkoleń typu T-Group czy szkolenia wrażliwości [Masłyk 1978].

W trakcie szkoleń jednostka otrzymuje od innych osób informacje eliminujące jej wyobrażenie o sobie samym. Te informacje wywołują w uczestnikach szkoleń poczucie niepokoju i winy, a czasami nieufności i stresu. W fazie zmieniania uczucie nieufności powinno się przeradzać w akceptację rzeczywistości, z czym wiąże się chęć testowania nowych zachowań i stylów życia oraz poszukiwanie sensu zmian.

W fazie zamrażania następuje internalizacja wartości i norm, które wymagają zmiany. Wyraża się to w pozytywnej ocenie zmian i w formułowaniu przez pracowników opinii, że po wprowadzeniu zmian pracuje się im lepiej lub że w wyniku zmian mogą lepiej zaspokajać swoje potrzeby. Utrwalanie zmian jest więc przyśpieszone, jeśli pracownicy widzą konkretne efekty zmian.

3.5.3.2. Modele i metody zarządzania zmianami organizacyjnymi

Zmiana zachowań uczestników zmian odbywa się najczęściej równolegle do zmian w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, a czasem zmian dotyczących całego systemu. W programach planowania i wdrażania zmian w firmach należy zatem uwzględnić ciągłość ruchu organizacyjnego i kompleksowość zmian, co wymaga znajomości modeli i związanych z nimi zasad zmieniania. Bez znajomości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zasad pierwszeństwa na drodze łatwo jest doprowadzić do wypadku. Podobnie jest ze zmianami — modele i zasady zmian są przygotowywane po to, aby uniknąć „kolizji" w procesie zmieniania.

We wszystkich modelach zarządzania zmianami organizacyjnymi występują takie elementy, jak: ocena sytuacji biznesowej, dzielenie się wizjami z pracownikami firmy, przygotowanie planu zmian, przeprowadzenie zmian i pomiar ich efektów. Ważne jest też angażowanie ludzi w zmiany i określanie obszarów ich odpowiedzialności ze względu na wkład w budowanie wspólnej wizji. Firma Coopers i Lybrand[24] przeprowadziła ankiety dotyczące najlepszych działań wśród organizacji nastawionych na doskonalenie się. Wynika z niej, że w zmienianiu pierwszoplanową rolę odgrywa świadome zaangażowanie interesariuszy wspierane przez planowe działania kierownictwa firmy w postaci otwartego komunikowania się, dzielenia się władzą, doradztwa, szkolenia i wynagradzania za działanie zgodne z założonymi w programach zmian. W firmie opracowano czteroetapowy model procesu zarządzania projektem zmian:

1) oszacowanie, czyli analiza bieżących warunków działania firmy, określenie jej sytuacji biznesowej, zdefiniowanie celu i charakteru zmian, aby ocenić gotowość firmy do zmian,
2) planowanie, czyli ustalenie procesu, struktury, mechanizmów i ról w zmianach oraz działań pozwalających zamknąć lukę między stanem obecnym a pożądanym dla firmy łącznie z określeniem, na czym ten ostatni będzie polegał,
3) wdrożenie polegające na budowaniu zaangażowania w zmiany, z czym może się wiązać zmiana struktury firmy i udział pracowników w szkoleniach wyjaśniających zmiany i nowe aprobowane przez nich metody pracy,
4) odnowa, podczas której następuje przekazanie odpowiedzialności pracownikom, poprawa elastyczności działań i pogłębianie wiedzy, a także umacnianie zmian kulturowych.

Zmiany organizacyjne są ukierunkowane na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy. Nie odbywają się więc w próżni, lecz muszą brać pod uwagę sytuację rynkową organizacji, jej dostęp do zasobów, w tym także zasobów wiedzy oraz umiejętności w zakresie tworzenia kluczowych kompetencji [Prahalad, Hamel 1990]. Model, w którym zmiany przedstawiono w kontekście biznesowym pokazującym wpływ cyklu życia organizacji na przebieg procesów zmieniania, przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

Szansa na sprawne wdrażanie zmian rośnie wraz z rozumieniem istoty zmian i natury ruchu organizacyjnego oraz wraz ze znajomością warsztatu konsultanta zmian. Konsultant zmian zwany też często w literaturze konsultantem OD (rozwoju organizacyjnego) [Masłyk 1978] współpracuje bardzo ściśle ze strategami, czyli twórcami zmian (klientami), odpowiedzialnymi w organizacji za ich efektywną realizację. Rola konsultantów zmian określana jest najczęściej jako procesowa — dzielą się oni z klientem wynikami diagnozy i razem z nim planują działania doskonalące firmę.

[24] Coopers and Lybrand w: [Carr, Hard, Trahant 1998].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Praca konsultanta składa się z wielu etapów, które wyodrębnione są na podstawie modelu badania w działaniu (BwD) [Masłyk 1978]. E.H. Schein [Schein 1969] sądzi, że najważniejszą umiejętnością konsultanta zmian powinno być diagnozowanie organizacji i ustalanie efektywnych relacji z klientem. Można zatem powiedzieć, że zadaniem konsultanta zmian jest pomóc klientowi nauczyć się, jak skuteczniej pomóc samemu sobie.

Diagnoza sytuacji firmy w zmianach stanowi podstawę do zaproponowania przez konsultanta strategii i technik interwencyjnych (np. budowanie zespołów, kierowanie konfliktem, spotkania konfrontacyjne) [Schein 1969] tak zaprojektowanych, aby pozyskać ludzi do zmian i umożliwić realizację zadań z nimi związanych. W zależności od wyników diagnozy konsultant może zaproponować swym klientom strategie zmian: kulturowe, techniczno-strukturalne i integralno-systemowe.

Strategie zmian zorientowane kulturowo koncentrują się na tworzeniu nowych wartości, zwyczajów, norm postępowania, postaw i wzorów zachowań. Są one środkiem do przekształcenia kultury firmy i sprawniejszego jej działania. Ponieważ kulturę organizacyjną najskuteczniej zmienia się przy udziale grupy, wykorzystując jej umiejętności przekonywania i wspierania innych, stąd bierze się w firmach popularność takich technik interwencyjnych, jak budowanie zespołów (*team building*) [Fordyce, Weil 1971].

W techniczno-strukturalnych strategiach zmian podkreślany jest związek istniejący między systemami technicznymi a społecznymi w firmie. Zwraca się także uwagę na otwarty charakter firmy i jej liczne relacje z otoczeniem. Zastosowanie technik interwencyjnych z tej grupy ma ułatwić firmie zachowanie zgodności powiązań: technologia — struktura — zadania — ludzie.

Integralno-systemowe strategie zmian wskazują na konieczność ich całościowego planowania i przewidzenia występowania w procesie wdrażania zmian zarówno wzmacniających, jak i osłabiających je efektów ubocznych. W interwencjach tego typu zwraca się zwłaszcza uwagę na określenie przyszłości firmy zgodne z potrzebami i odczuciami jej pracowników, na sprawność komunikowania się w firmie, na siatki powiązań istniejące między firmą a otoczeniem, na znaczenie tworzenia koalicji wspierających działania proefektywnościowe firmy oraz na zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji w rozwiązywanie jej problemów [Masłyk-Musiał 2003].

Rezultatem interwencji jest pojawianie się nowych zachowań uczestników organizacji mających wpływ na funkcjonowanie i sprawność organizacji. Właściwe zarządzanie zmianami może zmienić nawet oponentów zmian w ich sojuszników. Ludzie zaakceptują destrukcję, jeżeli zauważą równocześnie jej kreatywny charakter i będą identyfikowali się z jej celami. Akceptacja zmian nie jest jednak możliwa bez zaaprobowania wizji organizacyjnych. Przywódcy odgrywają w tym procesie rolę społecznych architektów. Instytucjonalizują oni scenę zmian i tworzą systemy motywacyjne. W celu dokonania zmiany przywódca musi zatem zmobilizować wiele energii własnej, jak też umieć budować system wsparcia dla wizji. Nie jest to łatwe. Ludzie zdają sobie bowiem sprawę, że zmianie towarzyszy wymiana, najczęściej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ludzi na bardziej kompetentnych lub o innych kompetencjach. Opór wobec zmian jest zatem pierwszą, napotykaną wobec zmian, reakcją ludzką [Majchrzak 2002]. Ludzie potrzebują czasu na porównanie kosztów i zysków związanych ze zmianami, w wyniku czego następuje akceptacja zmian.

Przykład 3.2

Proces zmieniania w Banku „B"

Funkcjonowanie banków w gospodarce rynkowej Polski wymagało szybkich zmian. Nowo powstające po roku1989 banki nie dysponowały takimi światowymi atutami, jak: marka, kapitał, liczba korespondentów, klucze telegraficzne i uznane kontakty z racji prowadzenia wieloletniej międzynarodowej obsługi klientów. Omawiany bank „B" był pod tym względem w lepszej sytuacji niż pozostałe. Najstarszy w kraju był równocześnie najbardziej znanym polskim bankiem na świecie. W przeszłości wszystkie transakcje międzynarodowe i obsługa długu zagranicznego Polski była realizowana przez właśnie ten bank.

Od roku 1988 bank „B" zaczął przekształcać się z banku specjalistycznego — obsługującego centrale handlu zagranicznego w bank uniwersalny. Spowodowało to ekspansję terytorialną banku (wzrost nowych oddziałów z 4 do 60), zwiększenie liczby obsługiwanych podmiotów, wzrost przepływającej korespondencji i ruchu telekomunikacyjnego oraz generalnie więcej pracy dla personelu. Kontrakty eksportowe czy importowe, zawierane przez coraz aktywniej działające na polskim rynku firmy, wymagały dokonywania wielu płatności, a to wiązało się z terminową obsługą bankową.

Mimo swej rozpoznawalności w świecie bank „B" posiadał, podobnie jak inne polskie banki, cechy ograniczające jego działanie. Wąskim gardłem w świadczeniu usług była w nim zwłaszcza telekomunikacja. Rozwój wydziału telekomunikacji ograniczała liczba zainstalowanych linii teleksowych, a ich zwiększenie nie było możliwe ze względów infrastrukturalnych i technologicznych dotyczących całego kraju. Sytuację wydziału utrudniali dodatkowo sami pracownicy, którzy nie wytrzymywali presji związanej z realizacją zwiększonych zadań. Każdy pracownik wydziału telekomunikacji banku pracował, w okresie jego początkowej ekspansji, minimum trzy razy w tygodniu po 16 godzin. Mimo tego system telekomunikacji, jakim dysponował bank, był coraz mniej wydajny. Trudnej sytuacji banku „B" nie mogło poprawić nawet zatrudnianie nowych pracowników. Wynikało to z charakteru pracy w wydziale telekomunikacji, która jest złożona, wymaga od pracowników specyficznej wiedzy, zdobywanej przez wiele miesięcy. Braki w przeszkoleniu oraz niewystarczające doświadczenie stale zmieniających się pracowników zwiększało liczbę popełnianych przez nich błędów i koszty związane z niedotrzymywaniem terminów płatności. Potrzeba wprowadzenia zmian w banku „B" była więc ewidentna. Współpraca z bankami zachodnimi pozwoliła pracownikom banku „B" zapoznać się z nowoczesnymi rozwiązaniami stosowanymi w obsłudze ruchu telekomunikacyjnego na świecie. Szczególnie wydajny, o praktycznie nieograniczonej możliwości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

przepływu komunikatów, ale równocześnie bardzo kosztowny, był system SWIFT. Do systemu SWIFT należała zdecydowana większość liczących się banków na świecie. W Polsce system ten nie mógł być wdrażany z powodu bardzo wysokich kosztów instalacji urządzeń, braku odpowiedniej infrastruktury w kraju i wysokich bieżących kosztów jego utrzymania. Analizując sytuację bankowości w przeszłości, aż trudno uwierzyć, że obecnie system SWIFT stanowi podstawę ruchu telekomunikacyjnego we wszystkich bankach polskich.

W latach 90. decyzję o wdrożeniu tego systemu przez zarząd banku „B" ocenić można jako bardzo odważną i strategiczną dla rozwoju banku. W wyniku jego zastosowania zwiększono przepustowość korespondencyjną banku, skrócono czas przekazywania wiadomości i obsługi klientów przy tej samej liczbie pracowników zatrudnionych w wydziale. Pracownicy w ciągu 24 godzin za pomocą starych rozwiązań technicznych mogli wysłać około 250–350 telenot, a za pomocą systemu SWIFT mogli wysłać 10 000–15 000 komunikatów. Przynależność do nowego systemu zapewniała więc lepszą pozycję banku na rynku, umożliwiała dalszy rozwój, konkurencyjność i innowacyjność.

W banku „B", proces wdrażania systemu SWIFT zaplanowany został na pięć lat, co ze względu na skalę towarzyszących zmian infrastrukturalnych (ułożenia kilometrów kabli — światłowodów między oddziałami banku a siedzibą Telekomunikacji Polskiej) i organizacyjnych (zakup urządzeń, przeszkolenie personelu) wydaje się okresem krótkim. System SWIFT wdrożono początkowo w departamencie telekomunikacji centrali banku a następnie zdecentralizowano obsługę tego systemu, przekazując ją do poszczególnych departamentów centrali banku. Kolejnym krokiem we wdrażaniu zmian było utworzenie w czterech najstarszych oddziałach regionalnych banku ośrodków dystrybuujących komunikaty do pozostałych oddziałów i filii. Ostatecznie — każdy z oddziałów banku „B" został wyposażony w „końcówkę" terminala i samodzielnie obsługiwał swoją korespondencję poprzez system znajdujący się w centrali banku. Wersja ostateczna wdrożenia systemu przewidywała, iż każdy z pracowników banku będzie miał w swoim departamencie stanowiska do samodzielnego wprowadzania danych oraz podłączone do systemu drukarki, umożliwiające odbieranie korespondencji przeznaczonej dla poszczególnych komórek. Rola departamentu telekomunikacji miała głównie polegać na nadzorze przepływu tych wiadomości, wyjaśnianiu rozbieżności, wysyłaniu nietypowych i skomplikowanych wiadomości, archiwizowaniu danych i wprowadzaniu ulepszeń i modyfikacji systemu.

W departamencie telekomunikacji centrali banku zmiana związana z wdrożeniem systemu SWIFT została narzucona odgórnie. Ze względu na innowacyjny i strategiczny dla uzyskania przewagi konkurencyjnej banku charakter zmian, zostały one jednak przyjęte przez pracowników bardzo przychylnie. Pracownicy zdawali sobie sprawę, że niewydolnie funkcjonujący system telekomunikacyjny powodował wiele opóźnień w terminach płatności. Jednocześnie jednak nie wiedzieli, czy zdołają sprostać nowym wymaganiom systemu, czy zmiana nie zagrozi ich bezpieczeństwu i nie zmusi do zmiany miejsca pracy. Błędy popełniane podczas podejmowanych prób obsługi nowego systemu powodowały u wielu osób chwilowe rozczarowanie,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

co zniechęcało ich do kontynuowania nauki. Pracownicy obawiali się przysłowiowej „utraty twarzy", a dyskomfort z tym związany wywoływał stres i niepokój. Entuzjazm pracowników mieszał się więc z obawami i trudno było przewidzieć, co weźmie górę.

We wdrażanej zmianie zwyciężyły pozytywne postawy pracownicze. Do poparcia przez ludzi zmian przyczyniło się zachowanie dyrekcji departamentu. Kadra zarządzająca dawała pracownikom dobry przykład, angażując się w testowanie systemu na równi z szeregowymi pracownikami. Dyrektorzy sami pokazywali pracownikom popełnione przez siebie błędy. Wytworzyło to atmosferę przyjaźni i wzajemnej akceptacji, która sprzyjała otwartemu komunikowaniu i zadawaniu pytań.

Departament telekomunikacji stał się zespołem zadaniowym inspirującym swych uczestników do wzajemnego uczenia się nowych rozwiązań systemowych. Jego częścią stali się także cudzoziemcy, montujący system i szkolący personel banku. Dyrektor departamentu wraz swoim zastępcą i dwoma naczelnikami oddziałów uczestniczyli w wielu konferencjach i szkoleniach przyspieszających poznanie budowy systemu i sposobów jego obsługi, a następnie przekazywali tę wiedzę pracownikom. Pracownicy na bieżąco byli informowani o przyjętej strategii rozwojowej banku i etapach realizacji projektu zmian.

W sytuacji występowania problemów, na przykład technicznych, cały zespół zastanawiał się nad możliwościami ich rozwiązania. Uczestnicy spotkań wymieniali się swoimi spostrzeżeniami, co miało na celu ich angażowanie się w planowanie i wprowadzanie innowacji. Osoby, które przejawiały największe zainteresowanie zmianą i brały w niej aktywny udział, były dodatkowo motywowane — pochwały, zbiorowe uznanie dla ich wiedzy, wysyłanie na szkolenia i kongresy, a także premie i awanse. Przyznawane nagrody były przez pracowników departamentu oceniane jako adekwatne do ich wkładu i wyników pracy.

Po ukończeniu szkoleń pracownicy departamentu telekomunikacji sami opracowywali instrukcje i procedury wykonawcze związane z wdrażaniem systemu w innych departamentwch banku. Sygnowanie własnym nazwiskiem procedury czy instrukcji budowało uznanie dla danej osoby oraz zwiększało jej prestiż wśród innych pracowników. Dodatkowo pracownicy, którzy posiedli największą wiedzę z zakresu obsługi systemu, byli oddelegowani jako eksperci do szkolenia pracowników innych departamentów, w których uruchamiano końcówki systemu.

Ważną rolę w udanym i szybkim wdrożeniu zmian odegrała osoba dyrektora departamentu telekomunikacji posiadającego cechy lidera zmian. Można go scharakteryzować jako fachowca dysponującego wiedzą techniczną i doświadczeniem praktycznym, a równocześnie osobę posiadającą duże zdolności interpersonalne, umiejącą motywować ludzi do realizacji zadań i rozumiejącą, na czym polega praca zespołowa. Budował on w departamencie przyjazną atmosferę i zaufanie. Stanowił wsparcie w trudnych chwilach. Nigdy nie odmówił pomocy i nie przerzucał odpowiedzialności na podwładnych. Nie żądał też rzeczy niemożliwych do wykonania.

Przekazywanie pracownikom departamentu telekomunikacji pozytywnych sygnałów w trakcie i po wdrożeniu zmiany spowodowało, że wzrosło ich zaufanie do wła-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

snych umiejętności, nastąpiła poprawa samooceny i integracji z grupą. Pracownicy uświadomili sobie, że wprowadzane zmiany wcale nie muszą być złe, trudne i negatywnie wpływać na pracę zawodową i życie osobiste.
Wdrażanie systemu w departamencie telekomunikacji banku „B" przebiegło szybciej niż zakładano. Wzrosła ranga i ocena departamentu w strukturze banku, jakość i wydajność pracy, a to spowodowało znaczne zmniejszenie kosztów. Banki zachodnie zauważyły poprawę jakości pracy ze strony polskiej. Wyrażane przez nie pochwały były przekazywane pracownikom drogą oficjalną, co dodatkowo wzmacniało ich zaangażowanie w realizację zadań doskonalących bank[25].
Odpowiedz indywidualnie na poniższe pytania, a następnie przedyskutuj odpowiedzi w grupie.

1. Co było przyczyną i jakich zmian dokonano w banku „B"?
2. Jak przebiegał proces zmian?
3. Jakie postawy zaobserwowano w zmianach?
4. Na czym polegała praca zespołowa w departamencie telekomunikacji?
5. Co motywowało ludzi do zaangażowania się w zmiany?
6. Jak zakończyła się zmiana?

3.6. Modele organizacji w erze informacji i wiedzy

3.6.1. Organizacja w ruchu

Prowadzenie efektywnej działalności gospodarczej w warunkach silnej dynamiki otoczenia to charakterystyczne dla współczesności globalne wyzwanie, któremu mogą sprostać organizacje określane jako „organizacje w ruchu". E. Masłyk-Musiał definiuje organizacje w ruchu jako ten typ organizacji, które wykazują się stałą mobilnością do zmian zakresu i sposobów swego funkcjonowania przez ciągłe rozpoznawanie rzeczywistości i szybkie reagowanie na impulsy i oddziaływania wywoływane zmiennością rynków. Stan organizacji w ruchu to stan jej zachowań świadczących o ciągłości i intensywności angażowania się na rzecz inicjowania i urzeczywistniania własnych przemian. Stan ten jest odpowiedzią na działanie [Masłyk-Musiał 2003]:

- impulsów z otoczenia organizacji, którymi są zmiany makroewolucyjne (transformacyjne),
- impulsów z wnętrza organizacji, których źródłem jest zmienność relacji między uczestnikami organizacji, zmienność cyklu życia organizacji oraz zmienność zachowań organizacji w przestrzeni rynkowej (zmiany transakcyjne),
- impulsów indywidualnych, które są wyrazem zmienności samych poszczególnych uczestników organizacji.

[25] Opracowano na podstawie analizy zmian wykonanej w ramach prac studenckich przez A. Hetmańską.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Organizacje w ruchu traktują zmianę jako stałą swoją cechę, co wymaga od nich [Masłyk-Musiał 2003, s. 17]:

- „wyczucia i umiejętności diagnozowania sytuacji rynkowej pozwalającej na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian i na wewnętrznym zmienianiu się w sposób planowy i ciągły,
- radzenia sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy,
- przedłużania w cyklu życia organizacji tzw. fazy młodości, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość".

W literaturze przedmiotu wskazuje się na znaczenie elastyczności zasobów organizacyjnych, która powinna stanowić kluczowy atrybut organizacji w ruchu, świadczący o ich zdolności do zmian w warunkach coraz bardziej postępującej niepewności i zmienności celów funkcjonowania. Równocześnie podkreśla się i docenia znaczenie mechanizmów adaptacyjnych, których obecność w organizacji jest możliwa dzięki działaniom zorientowanym na konsekwentny rozwój organizacji. Do tego typu działań zalicza się procesy:

- ciągłego doskonalenia — obecnie jest to standard wprowadzany do organizacji dzięki projakościowym rozwiązaniom (np. systemy normalizacyjne ISO, HACCP, EMAS),
- organizacyjnego uczenia się, co wiąże się z dążeniem do budowania i rozwoju wiedzy organizacyjnej,
- kształtowania postaw i zachowań proinnowacyjnych, co wynika z przekonania o kluczowej roli innowacji (produktowych, technologicznych, organizacyjnych oraz marketingowych) jako stymulatorów rozwoju działalności organizacji.

Zarządzanie organizacjami określanymi jako „organizacje w ruchu" wpisuje się w nurt zagadnień związanych z:

- kształtowaniem zdolności środowisk społecznych organizacji do współdziałania na rzecz zmian,
- rosnącą akceptacją (ze strony kierownictwa) samodzielności pracowników, ich indywidualną odpowiedzialnością oraz wykazywaniem się kreatywnością i zaangażowaniem w proces zmian,
- wyższego poziomu motywacją i moralnością środowisk pracowniczych, podejmujących się działań na rzecz zmian.

Zgodnie ze współczesnym paradygmatem przyznającym prymat człowiekowi w organizacji, organizacje w ruchu — aby osiągnąć sukcesy w procesach ciągłych zmian — muszą traktować swoich członków jako atut i dążyć do osiągnięcia efektu bezpośredniej partycypacji. Uzyskanie tego efektu jest związane z odchodzeniem od hierarchicznej struktury organizacji na rzecz tworzenia zespołów zadaniowych zorientowanych problemowo i skupionych na zapewnieniu korzystnych sprzężeń

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

między efektami wprowadzanych zmian a funkcjonowaniem organizacji jako całości. Zaistnienie tej tendencji w organizacjach wymaga koncentracji uwagi na motywacyjnej funkcji informacji oraz stymulowaniu kreatywności i wzmacnianiu proinnowacyjnych postaw i zachowań uczestników organizacji.

Biorąc pod uwagę wzajemność wpływu efektów zmian, generowanych zarówno w przestrzeni otoczenia organizacji, jak i w samej organizacji oraz w indywidualnym wymiarze uczestników organizacji, należy również wskazać na interpretację istoty organizacji w ruchu, tak jak ujmuje ją R. Krupski w podawanej definicji: „Przedsiębiorstwo w ruchu to takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Opisywane przedsiębiorstwo w ruchu to również takie, które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy" [Krupski 2005, s. 234].

R. Krupski podkreśla, że koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w ruchu może być również budowana na podstawie zarządzania elastycznością zasobów organizacji, które nie kierują się celami strategicznymi, lecz koncentrują się głównie na wykorzystywaniu wyłaniających się okazji. Za wyraz tej koncepcji zarządzania organizacjami w ruchu przyjmuje się [Krupski 2005, s. 234–236]:

- w sferze preparacji działań:
  - stosowanie symulacji skutków na podstawie analizy „co, jeśli ?" prowadzonej w odniesieniu do adaptacyjnych i antycypacyjnych zmian wprowadzanych w różnych obszarach i dziedzinach działalności organizacji,
  - wskazywanie zakresu rozwoju potencjału posiadanych zasobów oraz wymaganego ich nadmiaru (redundacji), przede wszystkim w odniesieniu do zasobów wiedzy,
  - generowanie nowych propozycji innowacji wartości,
  - projektowanie rozwiązań w zakresie doskonalenia struktury, procesów oraz produktów organizacji;
- w sferze realnej:
  - szybkie podejmowanie decyzji o krótkotrwałych skutkach,
  - tworzenie redundacji wzajemnie uzupełniających się zasobów niematerialnych i rzeczowych, która pozwoli na zwiększenie bądź zmianę aktywności organizacji w obliczu pojawiających się szans,
  - urzeczywistnianie innowacji wartości,
  - uelastycznianie istniejących procesów, struktur i urzeczywistnianie doskonalenia wyrobów.

3.6.2. Organizacja procesowa

Istota organizacji procesowej wyraża się w takim zorganizowaniu przebiegu pracy, w którym uczestnikom każdego obszaru tego zorganizowania zostają przypisane role zarówno bycia klientem, jak i dostawcą. Pozwala to na dostosowanie wewnętrznych relacji między uczestnikami organizacji do istoty relacji zachodzących między

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

organizacją jako całością a jej zewnętrznymi klientami. Organizacja procesowa jest wyrazem odchodzenia od hierarchicznego organizowania działalności, tzn. według zadań i funkcji organizacyjnych i przyczynia się do wzrostu przejrzystości przebiegu pracy związanej z tworzeniem wartości istotnych dla klientów. W podejściu hierarchicznym realizacja zadań jest przedmiotem oceny prowadzonej z perspektywy poszczególnych pionów funkcjonalnych i kolejnych szczebli zarządzania, co zdaje się sprzyjać osłabieniu koncentracji uwagi na ostatecznym rezultacie, jakim jest uzyskanie satysfakcji klientów zewnętrznych.

Zaistnienie organizacji procesowej wymaga zorganizowania działalności na bazie powiązań klientów i dostawców wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych na podstawie następujących podstawowych założeń [Grajewski 2003, s. 110]:

- wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary są istotnie ważne dla realizacji zamówień wewnętrznych,
- każdy obszar organizacji jest klientem i ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku wewnętrznym i zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego),
- procesy w organizacji konfigurowane są w perspektywie klienta, co oznacza prowadzenie analizy „od zewnątrz do wnętrza organizacji", rozpoczynając ją od określenia oczekiwań klientów finalnych, a następnie, podążając wstecz, określa się kolejno cele i przebieg procesów, tak aby ich rezultaty przyczyniały się do osiągnięcia finalnych efektów pożądanych przez klientów,
- stałym elementem systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług wewnątrz sekwencyjnego łańcucha (sieci) tworzenia wartości istotnych dla klientów, co wymaga od poszczególnych uczestników umiejętności dokonywania oceny jakości, kosztów i czasu, jeśli chodzi o własny wkład w generowanie tych wartości,
- system organizacyjny, w tym struktura, powinien być przekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy, co docelowo oznacza, że tradycyjne obszary funkcjonalne są zastępowane obszarami związanymi z realizacją wymaganych procesów.

3.6.3. Organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się to taka, która dąży do ułatwienia wszystkim swoim pracownikom ciągłego zdobywania wiedzy i osobistego rozwoju, a jednocześnie nieustannie się przekształca, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom i potrzebom [Griffin 2004, s. 397].

W organizacji uczącej się kluczowym procesem jest proces uczenia się jej uczestników, w wymiarze indywidualnym, jak zespołowym. Organizacyjne uczenie się polega zarówno na wykrywaniu i korygowaniu odchyleń od ustalonych standar-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

dów, jak i na kwestionowaniu, z uwagi na zaistniałe okoliczności, zasadności operacyjnej, taktycznej czy strategicznej tych standardów, co wiąże się również z wykrywaniem i korygowaniem samych standardów.

Opanowanie umiejętności organizacyjnego uczenia się wymaga:

- traktowania uczenia się jako kluczowej wartości organizacyjnej, ponieważ zasadniczym celem procesu uczenia się jest nabywanie wiedzy niezbędnej na potrzeby podejmowania decyzji w organizacji,
- zespołowego charakteru uczenia się przez angażowanie się wszystkich uczestników organizacji w proces uczenia się, co pozwala na bardziej trwałe i powszechne zachowanie w organizacji nabywanej wiedzy mimo zjawiska płynności kadr,
- odpowiedniego motywowania członków organizacji do uczestniczenia w procesie uczenia się, co wiąże się nie tylko z kształtowaniem pozytywnych postaw, jeśli chodzi o indywidualne nabywanie wiedzy przez członków organizacji, ale także z kształtowaniem ich skłonności do dzielenia się wiedzą z innymi,
- zapewnienia ciągłości i świadomej realizacji procesu uczenia się organizacji, co wynika z konieczności zrozumienia przez członków organizacji istoty jej funkcjonowania oraz określenia własnych aspiracji, jeśli chodzi o udział w partycypacyjnym zarządzaniu tą organizacją.

Efektem procesu organizacyjnego uczenia się jest przyrost odpowiedniej wiedzy, możliwej do wykorzystywania na potrzeby rozwoju organizacji. Stałe wykorzystywanie nabywanej wiedzy umożliwia organizacji uczącej się stawanie się „organizacją w ruchu", a więc taką, którą cechuje gotowość do zmian i skuteczność w przekształcaniu się jako reakcja na zjawiska zachodzące w samej organizacji oraz jej zewnętrznym otoczeniu.

3.6.4. Organizacja inteligentna

Organizacja inteligentna to taka, która wykazuje się zdolnością przystosowywania do okoliczności. Biorąc pod uwagę organizacje gospodarcze, ich zdolności przystosowawcze winny dotyczyć oczekiwań rynku, a w szerszym ujęciu — wymogów związanych z realizacją zasad rozwoju zrównoważonego jako współczesnego wymogu cywilizacyjnego. Inteligencję organizacyjną można postrzegać jako efekt synergiczny wyspecjalizowanych zdolności poznawczych uczestników organizacji. Rodzaje i zakres funkcji poznawczych oraz skuteczność ich bieżącego realizowania przez uczestników organizacji stanowią podstawę do kształtowania zdolności przystosowawczych organizacji jako całości.

Organizacja inteligentna jest tworzona na bazie organizacji uczącej się i postrzega się ją jako organizację, która dąży do możliwie pełnego nadawania „uprawnień poznawczych" wszystkim swoim członkom. Ograniczając się do perspektywy rynku,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nadawanie uprawnień poznawczych uczestnikom organizacji należy wiązać z przyzwoleniem na ustalanie przez nich celów i podejmowanie decyzji odnośnie do kształtowania takich atutów organizacji, jak: innowacyjność, umiejętność sterowania przez czynnik czasu, elastyczność, jakość oraz ekonomiczność.

W tablicy 3.7 przedstawiono charakterystykę porównawczą organizacji biurokratycznej oraz organizacji uczącej się i inteligentnej, postrzeganych jako kolejne proefektywnościowe modele organizacji.

Tablica 3.7. Porównanie organizacji biurokratycznej, uczącej się oraz inteligentnej

Kryterium porównania	Organizacja biurokratyczna	→	Organizacja ucząca się	→	Organizacja inteligentna
Podejście do rozwiązywania problemów	ograniczone korzystanie z wiedzy członków organizacji	→	myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołu	→	myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków organizacji
Charakter działań	rutynowa działalność	→	dostosowanie działań do sytuacji	→	działania nakierowane na innowacje
Organizacja pracy	wąska specjalizacja	→	praca w stałych zespołach zadaniowych	→	tworzenie zespołów do realizacji projektów
Styl zarządzania	autorytarny	→	partycypacyjny	→	partycypacyjny
Sposoby osiągania wysokiej efektywności	wykorzystywanie indywidualnych zdolności	→	wykorzystanie wiedzy samoprzewodzących zespołów	→	tworzenie wewnętrznych rynków, synergia zespołowa
System informacyjno-komunikacyjny	ograniczony dostęp do informacji, komunikacja formalna przez kanały zależności służbowej	→	zorganizowany system informacyjno-komunikacyjny	→	pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ziębicki 2000, s. 145].

3.6.5. Organizacja sieciowa

Organizacja sieciowa, jako rodzaj organizacji o strukturze horyzontalnej, stanowi wyraz odejścia od zasady hierarchii na rzecz dobrowolnego tworzenia sieci współpracy różnych podmiotów w celu realizacji określonych zamiarów strategicznych. Odchodzenie od hierarchicznych struktur i rozwijanie relacji horyzontalnych pozostaje w związku z orientacją organizacji na jak najszybsze zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy w celu zaspokajania potrzeb i oczekiwań rynku. Organizacja sieciowa,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

stanowiąc niehierarchiczne rozwiązanie strukturalne, może być tworzona przez te podmioty, które charakteryzuje co najmniej jedna z następujących zbieżności:

- tożsamość bądź podobieństwo domen działania, co oznacza istnienie zależności od tej samej grupy klientów docelowych (np. banki, przedsiębiorstwa motoryzacyjne),
- komplementarność domen działania organizacji w sensie możliwości dostosowywania tych działań do potrzeb tworzenia nowych lub efektywniejszego realizowania dotychczasowych ofert rynkowych (np. firmy funkcjonujące w ramach zewnętrznych łańcuchów tworzenia wartości rynkowej),
- tożsamość kompetencji organizacji (np. technicznych, logistycznych),
- realizowanie przez małe podmioty koncepcji rynkowej dużego podmiotu (np. sieci franchisingowe).

Porównanie zasadniczych cech organizacji o strukturze sieciowej i hierarchicznej przedstawiono w tablicy 3.8.

Tablica 3.8. Porównanie struktur sieciowych i hierarchicznych

Przedmiot porównań	Struktura sieciowa	Struktura hierarchiczna
Władza	tymczasowa	trwała
Hierarchia	zadań	władzy
Autorytet	zależny od wiedzy	zależny od miejsca w hierarchii
Interakcje	lateralne	pionowe
Komunikacja	lateralna	pionowa
Decyzje	podejmowane policentrycznie	podejmowane monocentrycznie
Formalizacja	niska	wysoka
Zachowania	całkowite poświęcenie się realizacji zmieniających się zadań	lojalność i posłuszeństwo wobec przełożonych

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie [Hopej 2003, s. 294].

Strukturę sieciową tworzą uczestnicy (zespoły organizacyjne) wraz z istniejącymi między nimi powiązaniami. Powiązania te mają różny stopień formalności i mogą mieć charakter biurokratyczny, ekonomiczny, operacyjny, kulturowy czy informacyjny [STRATEGOR 1995, s. 392]. Zespołom organizacyjnym przypada w udziale realizacja strategicznych zadań. Organizacje sieciowe mogą mieć wewnątrzorganizacyjną i międzyorganizacyjną strukturę sieciową. W sieci międzyorganizacyjnej mogą uczestniczyć całe organizacje lub ich wyodrębnione jednostki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.6.6. Organizacja wirtualna

Organizację wirtualną stanowi zintegrowany przez środowisko teleinformatyczne tymczasowy związek niezależnych i rozproszonych geograficznie podmiotów, który jest wyrazem dobrowolnie podejmowanej współpracy opartej na zaufaniu oraz współdzieleniu posiadanych przez te podmioty kluczowych zasobów w celu wykorzystania pojawiających się okazji, postrzeganych przez te podmioty jako okazje dla nich rentowne. Zasadnicze cechy, które jednoznacznie wyróżniają organizację wirtualną, to:

- funkcjonowanie w przestrzeni teleinformatycznej, co oznacza, że działania organizacji wirtualnej są zdeterminowane użytkowaniem globalizowanych systemów teleinformatycznych oraz koniecznością umieszczania w sieci komputerowej odpowiednio ustrukturyzowanych informacji, których wykorzystanie umożliwia organizacji działania w różnych przestrzeniach wirtualnych (np. komunikacyjnych, informacyjnych, dystrybucyjnych, transakcyjnych, transformacyjnych, projektowych, edukacyjnych) oraz pozwala na modyfikowanie struktury organizacji wirtualnej i symulowanie wariantów jej działań zgodnie z przewidywanymi bądź pojawiającymi się potrzebami i okazjami;
- nieostre granice i rozmyta tożsamość organizacji; organizacja wirtualna zdaje się być wtopiona w otoczenie i pozbawiona wyraźnych granic i jednoznacznej tożsamości; cechy te wynikają zarówno z heterogeniczności organizacji (tworzą ją różnorodne podmioty rozproszone geograficznie), jak i z faktu działania na podstawie zmienności kombinacji kluczowych kompetencji uczestników organizacji;
- bazowanie na zasobach niematerialnych w budowaniu wartości dodanej w przestrzeni rynkowej; ta cecha wynika ze znaczenia, jakie mają zasoby niematerialne w procesach współtworzenia wartości dla klientów, a docelowo również — kształtowania wartości samych klientów[26];
- przestrzeganie zasady pełnego partnerstwa, która wiąże się z obopólnymi korzyściami i funkcjonowaniem na podstawie podejścia *win-win*[27].

Wirtualizacja organizacji jest kojarzona z możliwością osiągania przez organizację większej elastyczności, innowacyjności oraz nadawania partnerskiego charakteru staraniom w zakresie maksymalizowania wartości dla klientów.

[26] Zasoby niematerialne, czyli takie jak: marka, międzyorganizacyjne relacje, wiedza, informacje, kultura organizacyjna czy własność intelektualna, są wykorzystywane nie tylko z zamiarem opracowywania ofert produktowych zgodnych z indywidualnymi oczekiwaniami klientów, lecz także w celu budowania takich możliwych długookresowych relacji z klientami, które powinny być rentowne z punktu widzenia poszczególnych uczestników organizacji.

[27] W literaturze przedmiotu wskazuje się jeszcze inne cechy organizacji wirtualnych, które można też przypisać innym rodzajom organizacji, np. organizacji sieciowej czy projektowej. Do tych cech należą: holistyczność, posiadanie płaskiej struktury sieciowej, efektywność, doskonałość czy zaufanie i lojalność jako czynniki kontroli.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

3.6.7. Organizacja fraktalna

Koncepcja fraktali[28] znalazła zastosowanie w budowaniu struktur organizacyjnych. Organizację fraktalną (makrofraktal) stanowi układ samodzielnych jednostek organizacyjnych (mikrofraktali), których znaczenie i cele są dostosowywane do celów organizacji jako całości. Organizacja fraktalna w odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza, że kierowanie w takim przedsiębiorstwie jest zorientowane na wykształcanie się wielofunkcyjnych samoregulujących się autonomicznych zespołów pracowniczych. Zespoły te w zakresie swych kompetencji współpracują ze sobą na zasadzie klient — dostawca i są powiązane za pomocą systemu informacyjnego i komunikacyjnego.

Powszechnie wskazuje się na następujące cechy organizacji fraktalnej:

- samopodobieństwo — ogólnym przejawem tej cechy organizacji fraktalnej jest autonomiczny charakter zespołów pracowniczych (mikrofraktali), których praca ma zespołowy charakter i jest równocześnie postrzegana jako forma usług wzajemnie sobie świadczonych oraz usług świadczonych na rzecz klientów organizacji,
- samoorganizacja — wyraża się w zdolności zespołów pracowniczych do samodzielnego wyboru form i metod pracy oraz tworzenia pożądanych powiązań międzyzespołowych na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym,
- witalność — autonomiczne zespoły pracownicze mogą się tworzyć na nowo, łączyć się i rozwiązywać na podstawie własnych decyzji,
- dynamika — działalność autonomicznych zespołów pracowniczych jest postrzegana jako sieć wewnętrznych usług, których świadczeniu towarzyszy skłonność do adaptacyjnych zachowań z uwagi na zmienność potrzeb i oczekiwań klientów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych),
- samooptymalizacja — jest możliwa dzięki międzyzespołowej i wewnątrzzespołowej wymianie informacji i wiedzy na temat skuteczności stosowanych przez te zespoły metod organizacyjnych i zarządzania, co stanowi podstawę do optymalnego wykorzystywania zasobów organizacyjnych przez samokierujące się zespoły pracownicze,
- nawigowanie — ciągłość prowadzenia przez autonomiczne zespoły pracownicze działań kontrolno-sterujących, zorientowanych na zapewnienie zgodności efektów własnych działań z celami nakreślonymi dla organizacji jako całości.

Istotnym zagadnieniem jest zachowanie spójności organizacji fraktalnej, bowiem z uwagi na autonomiczność oraz kreatywność jej mikrofraktali istnieje zagrożenie

[28] Fraktal powstaje przez zastosowanie prostej reguły nieskończoną ilość razy, w wyniku czego każdy następny element jest wielokrotnością poprzedniego. W wyniku takich działań powstaje figura, której część składowa jest podobna do całości obrazu. Strukturę fraktalną posiada wiele obiektów w przyrodzie np. płatki śniegu, kalafior, liście, przeróżne wzory na pancerzach i skórze zwierząt, skały, płomienie, szron, błyskawice.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

utraty tej spójności. Spójność organizacji fraktalnej wynika z dostosowania znaczenia (pozycji) mikrofraktali oraz zamierzeń i celów ich działania do kierunku rozwoju ustalonego centralnie dla całej organizacji. Należy podkreślić, że organizację fraktalną cechuje daleko posunięta decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, co skutkuje spłaszczeniem struktury organizacyjnej oraz ograniczeniem stanowisk kierowniczych do tzw. centrali, która, nakreślając pożądaną wizję funkcjonowania organizacji, wspomaga interacyjny proces uzgadniania celów oraz koordynowanie działań mikrofraktali.

Charakterystykę porównań zachowań tradycyjnych i samokierujących się zespołów pracowniczych przedstawiono w tablicy 3.9.

Tablica 3.9. Charakterystyka porównawcza tradycyjnych oraz fraktalnych zespołów pracowniczych

Analizowane zagadnienie	Tradycyjne zespoły pracownicze	Samokierujące się zespoły fraktalne
Role	ustalone	wymienne
Zadania	sztywno ustalone	elastyczne; często modyfikowane w trakcie ich realizacji
Umiejętności	wyspecjalizowane	wielorakie; szerokie spektrum wiedzy ogólnej
Kontrola	indywidualna	grupowa + samokontrola
Status	różny	równy
Nadzór	na zewnątrz grupy	wewnątrz grupy z minimalną kontrolą ze strony makrofraktala
Wysiłek pracy	podzielony	zbieżny; w miarę możliwości równo rozłożony na wszystkich członków zespołu
Przywództwo	zazwyczaj jednoosobowo	podzielone na członków zespołu

Źródło: [Binsztok 2005, s. 148].

3.7. Pytania kontrolne

1. Omów istotę pojęcia „organizacja”, stosując podejścia: prakseologiczne, systemowe oraz sytuacyjne.
2. Scharakteryzuj model organizacji jako systemu społeczno-technicznego.
3. Przedstaw i omów uniwersalne cechy organizacji.
4. Omów typologię organizacji.
5. Wskaż role celów organizacji.
6. Podaj kryteria wyróżniania celów organizacji oraz omów związane z nimi kategorie celów.
7. Zdefiniuj pojęcie struktury organizacji i omów istotę jej holistycznego postrzegania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

8. Przedstaw i omów elementy struktury organizacyjnej.
9. Omów cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną.
10. Wymień i omów zasady brane pod uwagę przy projektowaniu struktur organizacyjnych.
11. Omów ogólną procedurę postępowania w procesie budowy struktury organizacyjnej.
12. Wskaż determinanty struktur organizacyjnych.
13. Przedstaw zasadnicze kategorie struktur organizacyjnych oraz podaj ogólną charakterystykę porównawczą tych struktur.
14. Wskaż te rodzaje struktur organizacyjnych, które wzmacniają elastyczność funkcjonowania organizacji.
15. Wyjaśnij różnicę między pojęciami struktury formalnej, nieformalnej i niesformalizowanej.
16. Omów istotę systemu produkcyjnego oraz typologię procesów produkcyjnych.
17. Omów charakter decyzji podejmowanych w organizacjach produkcyjnych przez środowiska kierownicze trzech szczebli zarządzania.
18. Jakie zagadnienia są przedmiotem planowania strategicznego, taktycznego oraz operacyjnego produkcji?
19. Wskaż zasady organizacji produkcji, których wyrazem jest organizowanie cyklu produkcyjnego, na podstawie metod: szeregowej, równoległej oraz szeregowo-równoległej.
20. Przedstaw i omów model sterowania produkcją oraz objaśnij znaczenie ciągłości kontrolowania produkcji na podstawie dowolnego przykładu procesu produkcyjnego.
21. Czym się różnią pojęcia kultury i tożsamości organizacyjnej?
22. Przestaw składniki kultury organizacyjnej.
23. Zdefiniuj pojecie kultury organizacyjnej.
24. Omów typy kultury organizacyjnej.
25. Czy można i w jaki sposób zmieniać kulturę organizacyjną?
26. Jakie wymiary kultury organizacyjnej uwzględnili w badaniach międzynarodowych G. Hofstede i Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars? Jakie wnioski wysnuto z tych badań?
27. Co oznacza pojęcie e-kultury?
28. Na czym może polegać sprzeczność roli menedżera i inżyniera. Zapoznaj się z opisem przypadku: http://pl.wikipedia.org/wiki/Katastrofa_promu_Challenger.
29. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że etyka w biznesie się opłaca? Odpowiedź uzasadnij.
30. Jakie funkcje pełnią kodeksy etyczne? Dlaczego nie zawsze respektowane są zasady kodeksów w praktyce?
31. Czym różni się podejście produkcyjno-systemowe od podejścia zintegrowanego w analizie zmian organizacyjnych?
32. Co to jest zmiana organizacyjna?
33. Na co wskazuje określenie „wykładnicze tempo zmian”?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

34. Przedstaw rodzaje zmian organizacyjnych.
35. Omów model zmian postaw K. Lewina.
36. Czy można zmieniać kulturę organizacyjną?
37. Jakie są przyczyny oporów wobec zmian?
38. Jakie są główne założenia koncepcji rozwoju organizacyjnego OD?
39. Na czym polega konsulting procesowy?
40. Określ istotę organizacji w ruchu oraz podaj zakres zadaniowy zarządzania tymi organizacjami.
41. Przedstaw zasady, na których opiera się tworzenie organizacji procesowej.
42. Porównaj organizacje: uczącą się oraz inteligentną.
43. Podaj w ogólnym zarysie cechy, którymi powinny wyróżniać się podmioty tworzące organizację sieciową.
44. Omów istotę organizacji wirtualnych.
45. Wskaż i omów cechy organizacji fraktalnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 4

Role i kompetencje kierownika w organizacji

4.1. Procesy kierowania i przewodzenia w organizacji

4.1.1. Istota pracy kierowniczej. Kierownik i przywódca

„*Kierownik* to ktoś, kto odpowiada za realizację procesów zarządzania, a zwłaszcza ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne" [Griffin 2004, s. 7]. W niniejszym opracowaniu terminy *menedżer* i *kierownik* są traktowane jako synonimy[1]. Każdy kierownik, realizując procesy zarządzania, pełni cztery funkcje[2]:

1) planuje — wyznacza cele oraz określa metody i środki ich osiągnięcia;
2) organizuje — tworzy strukturę, czyli wyznacza role i zadania, przydziela zasoby, tworzy harmonogramy i określa zależności między wykonawcami;
3) motywuje — tworzy i wykorzystuje narzędzia i procesy, które mają skłaniać pracowników do jak najlepszego wykonywania przydzielonych zadań;
4) kontroluje — monitoruje postępy w realizacji celów, a w razie potrzeby podejmuje decyzje korygujące; kontrolowanie jest związane z planowaniem, bowiem rzetelna kontrola wymaga jasno określonych celów.

Praca kierowników nie jest jednorodna. Można wyróżnić kilka kategorii kierowników (tablica 4.1). W zależności od szczebla kierowania, wielkości organizacji, kultury organizacyjnej czy też zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej, oczekiwania wobec kierowników i wykonywana przez nich praca różnią się. Niemniej jednak można wyróżnić określone role, funkcje i umiejętności kierownicze, które są wymagane w pracy wszystkich menedżerów; takim przykładem mogą być wymienione wyżej cztery funkcje. Jednak w największym stopniu pracę menedżerów różnicuje wielkość organizacji i związane z tym szczeble zarządzania.

[1] Niektórzy autorzy podkreślają jednak, że menedżer trafniej oddaje specyfikę zarządzania organizacjami biznesowymi, a kierownik ma szerszy zakres i dotyczy także organizacji *non profit*.

[2] Terminami menedżer, kierownik są tu określani zarówno kierownicy najemni, jak i właściciele firm.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 4.1. Kategorie kierowników

Kryterium	Rodzaje kierowników		
Szczebel kierowania	Kierownicy naczelni najwyższego szczebla	Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy najniższego szczebla
Obszar kierowania	Kierownicy liniowi	Kierownicy funkcjonalni	
Posiadanie kapitału	Kierownik najemny	Właściciel/przedsiębiorca	

Źródło: Opracowanie własne.

Najmniej liczną grupą jest naczelna kadra kierownicza. Są to takie stanowiska, jak: dyrektor, prezes. Ta grupa kierowników w największym zakresie odpowiada za wyniki organizacji. Do jej głównych zadań należy wytyczanie misji i strategii organizacji, ogólnych celów oraz polityki ich wdrażania. Często reprezentują organizacje w zewnętrznych kontaktach. Od ich kompetencji, pomysłowości, umiejętności zarządzania strategicznego i budowania dobrych relacji, w dużej mierze zależy sukces organizacji. Są oni głównymi strategami organizacji.

Kierownicy średniego szczebla bezpośrednio podlegają naczelnym kierownikom. Przykładami takich stanowisk są: kierownik zakładu, kierownik wydziału, główny inżynier, główna księgowa. Pełnią kluczową rolę we wdrażaniu planów strategicznych, ale coraz częściej biorą udział w ich opracowywaniu. Ich zadaniem jest przygotowanie planów średniookresowych. Są także odpowiedzialni za nadzorowanie pracy kierowników niższego szczebla. Kierownicy tego szczebla są ważnym ogniwem łączącym „górę" i „dół", stąd często rozwiązują pojawiające się na tej linii konflikty. Od lat 80. organizacje, dążąc do zmniejszenia kosztów i zwiększenia szybkości reagowania, redukują szczeble zarządzania, co prowadzi do spłaszczania struktur organizacyjnych. W efekcie coraz większy udział w zarządzaniu mają kierownicy średniego szczebla.

Na najniższym szczeblu pracują kierownicy podlegli kierownikom średniego szczebla. Przygotowują i realizują plany operacyjne, a przede wszystkim organizują i kontrolują działania pracowników wykonawczych.

Z uwagi na specjalizację obszaru kierowania wyróżnia się *kierowników liniowych* i *funkcjonalnych*. Kierownicy funkcjonalni kierują obszarami funkcjonalnymi (specjalistycznymi) przedsiębiorstwa. Są to takie stanowiska, jak np. kierownik produkcji, kierownik ds. marketingu czy kierownik ds. personalnych. Natomiast kierownicy liniowi (ogólni) nadzorują całą jednostkę, zakład, czy filię. Przykładowo, kierownik zakładu produkcji dżemów, kierownik oddziału banku. Kierownicy liniowi muszą mieć bardziej ogólne kompetencje do zarządzania, natomiast funkcjonalni bardziej specjalistyczną wiedzę i umiejętności.

Przywództwo wiąże się z posiadaniem **charyzmy**, czyli zestawu szczególnych cech i umiejętności potrzebnych do wywierania wpływu na innych ludzi. Styl pełnienia funkcji motywacyjnej pokazuje, czy danego kierownika można nazwać przywódcą. Przywódca wykorzystuje osobiste zdolności (a nie formalne przepisy) do

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

przekonywania, zjednywania czy podporządkowywania sobie ludzi. Trudno jest określić jednoznaczny zestaw cech typowych dla charyzmatycznych organizacyjnych przywódców. Na przykład D. Trump, B. Gates, czy L. Iacocca to różne osoby. Niektórzy z przywódców są celebrytami z pierwszych stron gazet, a inni unikają rozgłosu i reprezentują tzw. piąty, najwyższy poziom przywództwa, wyróżniający się „pokorą i zaciekłą determinacją”[3]. Wspólnymi cechami przywódców są: silna osobowość, odwaga w głoszeniu swoich poglądów, oddziaływanie na innych bez użycia siły i formalnych środków. Przywództwo zależy od sytuacji, tj. od postrzegania cech przywódcy przez podwładnych. Te same cechy przywódcy w jednej sytuacji mogą budzić podziw, podczas gdy w drugiej mogą nie mieć takiego znaczenia. P. Drucker zwykł mawiać, że przywódcy robią właściwe rzeczy, a menedżerowie robią rzeczy we właściwy sposób. Mając na uwadze tempo zmian i konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności, należy stwierdzić, że organizacje potrzebują przywódców, a w szczególności na najwyższych szczeblach zarządzania.

4.1.2. Definicja pojęć władzy i wpływu w organizacjach

Władza to możliwość wywierania wpływu na zachowania jednostki lub grupy. **Wpływ** jest efektem wykorzystania władzy, czyli obserwowalną zmianą zachowania czy postaw.

M. Weber, niemiecki socjolog i ekonomista z przełomu XIX i XX w., wyróżnił w społeczeństwie trzy typy władzy: tradycyjną, charyzmatyczną i legalną.

1. Władza tradycyjna wiąże się z przestrzeganiem tradycji, zwyczajów, np. w Japonii należy okazywać szacunek starszym pracownikom.
2. Władza charyzmatyczna wynika z posiadania przez jednostkę charyzmy, czyli pewnych cech i umiejętności, dzięki którym podporządkowują sobie innych.
3. Władza legalna wynika z mocy prawa, np. każdy kierownik posiada władzę legalną, która wynika z przepisów.

J. French i B. Raven wymieniają pięć źródeł władzy kierowniczej.

1. Władza wynikająca z prawa (autorytet formalny). Osoba zajmująca dane stanowisko z mocy prawa wydaje polecenia osobie będącej niżej w hierarchii organizacyjnej.
2. Władza nagradzania. Podwładny słucha kierownika, ponieważ oczekuje nagrody za spełnienie jego wymagań. Mogą to być np. pochwały, awans. Im więcej nagród i im wyższe nagrody, tym większa władza kierownika.
3. Władza wymuszania (oparta na karach lub przymusie). Podwładny wykonuje polecenia, aby uniknąć kary, np. zwolnienia z pracy. Może to być także przymus psychiczny, czy mobbing.

[3] Np. D. Smith z Kimberly-Clark, http://hbr.org/hb-main/resources/pdfs/comm/microsoft/level-five.pdf, [Collins 2001].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4. Władza odniesienia (władza charyzmatyczna). Podwładny utożsamiania się z przywódcą i jego działaniami, co wynika z przeświadczenia o jego sile charakteru czy intelektu. Podporządkowanie zazwyczaj wynika z identyfikacji z celami, z zaufania, podziwu czy nawet miłości. Jest źródłem rzeczywistego autorytetu.
5. Władza ekspercka (oparta na wiedzy i informacji). Dzięki posiadaniu szczególnych umiejętności, wiedzy, czy informacji zyskuje się przewagę nad tymi, którzy jej nie mają, np. podwładni wykonują polecenia szefa, bo są przeświadczeni, że jest to zgodne z jego ekspercką wiedzą.

Do wymienionych źródeł można dodać jeszcze kontakty i relacje z kluczowymi osobami wewnątrz i na zewnątrz organizacji, np. kierownik, który ma dobre relacje z zarządem jest postrzegany jako „ważniejszy", ponieważ może zagwarantować podwładnym lepszy dostęp do nagród. Skuteczni kierownicy rozumieją, że władza jest konieczna do tego, aby doprowadzić do właściwego wykonania zadań i dlatego korzystają z różnych źródeł władzy. Mają świadomość skutków, zagrożeń oraz korzyści płynących ze stosowania różnych źródeł władzy. Zastraszanie, czy korzystanie wyłącznie z formalnych źródeł władzy w dłuższym czasie daje mierne wyniki. Dobre rezultaty daje dostrzeganie wartościowych pracowników i ich nagradzanie. Nie zawsze muszą to być nagrody materialne. Może to być także uprawomocnianie podwładnych (tzw. *empowerment*), które polega na przekazywaniu im części uprawnień decyzyjnych, co zwiększa zaangażowanie i utożsamia z organizacją.

4.1.3. Kierowanie zachowaniami w organizacji

Od lat 50. zachowania ludzi i grup w organizacjach cieszą się dużym zainteresowaniem badaczy. Nurt badań nad zachowaniami został zapoczątkowany w USA przez szkołę behawioralną. Na dorobek nurtu zachowań organizacyjnych składają się osiągnięcia psychologii, socjologii, psychologii społecznej, antropologii i politologii [Robbins 2001, s. 18]. Jest to interdyscyplinarne podejście, w centrum którego leżą czynniki wpływające na efektywność pracowników. Prowadzone badania dostarczają wiedzy pozwalającej lepiej rozumieć społeczne procesy zachodzące w organizacjach. Kierowanie zachowaniami w organizacji można rozpatrywać na poziomach:

- jednostki, m.in. uczenie się, kierowanie sobą, kierowanie stresem,
- grupy, np. style kierowania, rozwiązywanie konfliktów w zespole,
- organizacji, np. budowanie kultury organizacyjnej, wprowadzanie zmian.

Cz. Sikorski [Sikorski 2002b, s. 81–192] wyróżnia następujące obszary zainteresowań zachowań organizacyjnych:

- zachowania na tle relacji władzy w organizacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- zachowania na tle relacji funkcjonalnych,
- zachowania na tle kooperacji,
- zachowania na tle komunikacji.

Zachowania pracowników organizacji regulują przede wszystkim: struktura organizacyjna (regulamin, opisy stanowisk), kultura organizacyjna i styl pracy przełożonego. Na zachowania ludzi wpływa także oddziaływanie indywidualnych cech oraz sytuacji, w jakiej się znajdują[4]. Do tych pierwszych zalicza się: czynniki biograficzno-zawodowe, osobowość, wartości, postawy, percepcję, umiejętności uczenia się i styl poznawczy, zdolności. Ludzie w grupie zachowują się inaczej niż wtedy, gdy są sami, a zachowanie grupy nie jest prostą sumą zachowań tworzących ją jednostek. Także globalizacja, zmiany demograficzne, technologia i konkurencja wpływają na postawy i zachowania pracowników. W związku z tym pojawiają się nowe problemy, z jakimi muszą radzić sobie kierownicy, m.in. jak budować zaufanie przy coraz większej rywalizacji i coraz mniejszej lojalności, jak skutecznie przewodzić wirtualnym zespołom, jak radzić sobie wielokulturowością, dużym tempem zmian, stresem, czy patologiami w organizacji.

Wśród zachowań, którymi na co dzień kieruje menedżer, na uwagę zasługują te, które są związane z czterema procesami: motywowaniem, komunikowaniem, rozwiązywaniem konfliktów i negocjowaniem oraz budowaniem zespołów.

4.1.3.1. Motywowanie

W nowoczesnych organizacjach motywowanie jest utożsamiane z przywództwem. Motywowanie można rozumieć jako:

- oddziaływanie motywatorów (sił, czynników), które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi;
- albo szerzej jako proces świadomego i celowego oddziaływania na pracowników przez dostarczanie środków i możliwości spełnienia ich oczekiwań; polega to na tworzeniu pewnego układu sił, które będą skłaniać pracowników do zachowywania się w pożądany sposób.

Istnieje wiele teorii motywowania. Można je podzielić na trzy grupy, które zaprezentowano w tablicy 4.2.

Zgodnie z **teoriami treści** niezaspokojone potrzeby motywują ludzi do podejmowania wysiłku. Na przykład, kiedy człowiek jest głodny, podejmuje działania, aby pozbyć się tego niemiłego uczucia. Najbardziej znaną teorią z tej grupy jest teoria A. Maslowa [Griffin 2004, s. 522]. Autor wyróżnił pięć grup potrzeb (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, samorealizacji), które układają się w piramidę potrzeb (rysunek 4.1).

[4] W szczególności duży wkład miał w tym obszarze K. Lewin. Jego teoria opisuje zależności między polem psychicznym jednostki a środowiskiem zewnętrznym [Lewin 1935].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 4.2. Podstawowe teorie motywacji

Teorie treści „Co motywuje do działania”	Teorie procesu „Czy to się opłaca? ”	Teorie wzmocnienia „Jakie bodźce stosować, aby zmienić lub utrzymać zachowanie?”
Założenia		
Niezaspokojone potrzeby motywują ludzi do działania, np.: Nie mam środków na utrzymanie, podejmuję pracę; chcę mieć uznanie, postaram się wykazać	W centrum uwagi są procesy decyzyjne dotyczące wartościowania przez człowieka wariantów działań przed ich podjęciem. Tłumaczą, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań oraz w jaki sposób wartościują zadowolenie przed podjęciem działania	Założenia wynikają z behawioryzmu. Szczególne znaczenie w tłumaczeniu zachowań ludzi przypisuje się czynnikom środowiskowym. Bada się tu zależności między obiektywnie mierzalnymi bodźcami a reakcjami ludzi
Teorie i przedstawiciele		
Podstawowe teorie potrzeb: A. Maslowa, C.P. Aldefera, D. McClellanda, F. Herzberga	Teoria oczekiwań V.H. Vrooma, teoria E. Portera i L. Lawera Teoria sprawiedliwości J. Adamsa Teoria wyznaczania celów E. Locke	Teoria modyfikacji zachowań B. Skinnera

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Według A. Maslowa człowiek po zaspokojeniu potrzeb podstawowych, tj. fizjologicznych i bezpieczeństwa, będzie dążyć do realizacji potrzeb wyższego rzędu. Teoria Maslowa wydaje się być intuicyjnie logiczna, jednak nie u wszystkich ludzi występuje mechanizm wznoszenia się na wyższe poziomy potrzeb, ponieważ ludzie różnią się na poziomie potrzeb wyższego rzędu [Griffin 2004, s. 523]. Według tej teorii dopiero po zaspokojeniu przez pracowników potrzeb bezpieczeństwa i fizjologicznych, przynajmniej na minimalnym poziomie, można ich motywować do osiągania wyższych celów.

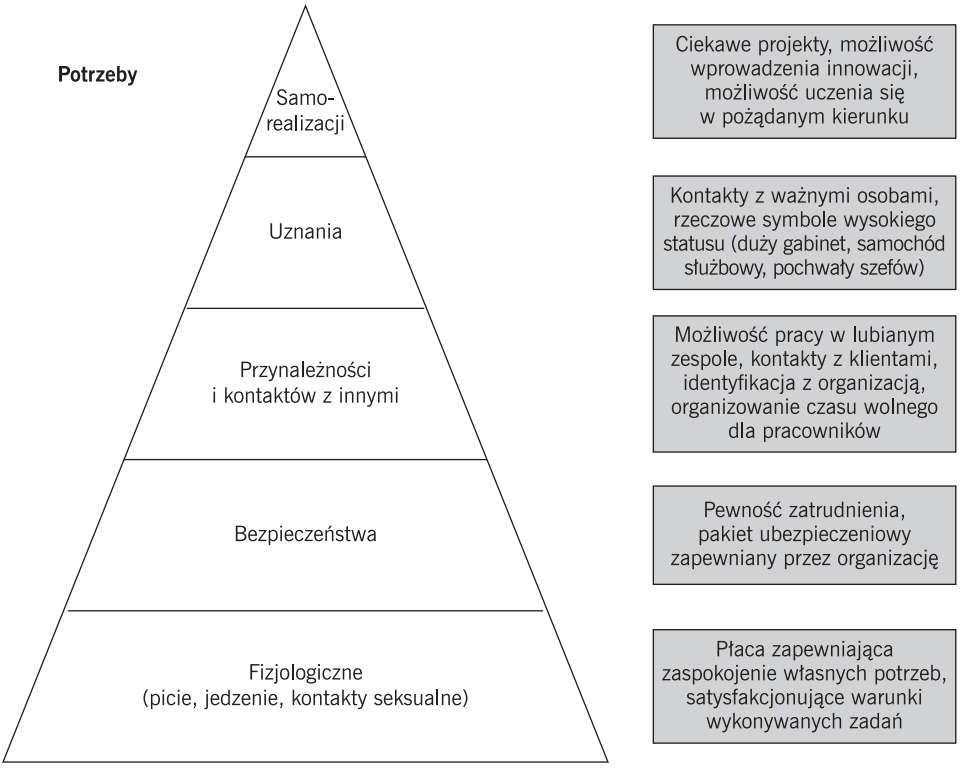
Do tej grupy zalicza się także teorię C.P. Aldefera zwaną ERG[5] (potrzeb egzystencji, relacji i rozwoju). Jest ona podobna w zakresie badanych potrzeb do modelu A. Maslowa, ale różna, jeśli chodzi o wnioski. Różnica polega na tym, że zdaniem C.P. Aldefera jednostka może w tym samym czasie podejmować działania służące jednoczesnemu zaspokojeniu kilku potrzeb, tj. niższego i wyższego rzędu. W przypadku niezaspokojenia potrzeby jednostka odczuwa frustrację i cofa się do zaspokajania potrzeb niższego rzędu.

W teorii potrzeb D. McClellanda w centrum są trzy potrzeby, tj. potrzeba osiągnięć, przynależności oraz władzy. Najwięcej uwagi poświęca się tu potrzebie osiągnięć, która jest kluczowa dla motywacji ludzi w pracy. Kierownicy powinni stymu-

[5] ERG (*Existence relativeness growth*).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 4.1. Piramida potrzeb A. Maslowa


Potrzeby
Samo-realizacji
Uznania
Przynależności i kontaktów z innymi
Bezpieczeństwa
Fizjologiczne (picie, jedzenie, kontakty seksualne)
Ciekawe projekty, możliwość wprowadzenia innowacji, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku
Kontakty z ważnymi osobami, rzeczowe symbole wysokiego statusu (duży gabinet, samochód służbowy, pochwały szefów)
Możliwość pracy w lubianym zespole, kontakty z klientami, identyfikacja z organizacją, organizowanie czasu wolnego dla pracowników
Pewność zatrudnienia, pakiet ubezpieczeniowy zapewniany przez organizację
Płaca zapewniająca zaspokojenie własnych potrzeb, satysfakcjonujące warunki wykonywanych zadań

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

lować tę potrzebę. Jednostki, które mają wysoką potrzebę osiągnięć, lubią także podejmować wyzwania, konkurować i określać ambitne, ale realne cele. Lubią także czuć odpowiedzialność za wykonywaną pracę [Gick, Tarczyńska 1999].

W tej grupie jest także dwuczynnikowa teoria F. Herzberga, która powstała na podstawie badań inżynierów i księgowych [Armstrong 2009, s. 217–218]. Wyróżnia się tu grupę pięciu czynników, takich jak: potrzeba osiągnięć, uznania, interesująca praca, odpowiedzialność i rozwój. Są to tzw. motywatory, które są związane z charakterem i treścią pracy. Drugą grupę stanowią czynniki związane ze środowiskiem pracy, tzw. czynniki higieny, które są skorelowane z brakiem zadowolenia z pracy[6]. Największe znaczenie w tej grupie mają: zakładowa polityka i administracja, przełożeni, uposażenie, stosunki międzyludzkie i warunki pracy. Według F. Herzberga kierownicy powinni zwiększać wydajność przez oddziaływanie na motywatory, czyli stwarzać warunki do tego, aby pracownicy mieli okazję do odczuwania motywatorów, np. wzbogacać tre-

[6] Jeżeli te czynniki nie są na odpowiednio dobrym poziomie, np. temperatura jest za niska, to pracownicy są niezadowoleni i narzekają, Jednak kiedy osiągną one dobry poziom, to pracownicy przestają narzekać, ale nie wpływa to na ich większy wysiłek.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ści pracy. Jednak teoria Herzberga może być trudna do zastosowania w przypadku prostych, powtarzających się zadań. Mimo, że została skrytykowana za metodologię prowadzonych badań [Griffin 2004, s. 525], to zwróciła uwagę na nowe aspekty motywacji.

S. Ritchie i P. Martin [Ritchie, Martin 1999] na podstawie przeglądu badań oraz badań własnych stwierdzili, że dla współczesnych pracowników znaczenie ma dwanaście potrzeb (tablica 4.3)[7].

Tablica 4.3. Grupa najważniejszych potrzeb pracowników według S. Ritchie i P. Martin

Potrzeby	Pracownicy z wysokimi potrzebami
Interesująca praca	Potrzebują pracy, która jest ciekawa, użyteczna
Osiągnięcia	Lubią wyzwania, ambitne cele, wymagają ciągłej stymulacji
Uznanie	Potrzebują ciągłego doceniania, to zwiększa ich efektywność
Własny rozwój	Ciągle muszą się rozwijać, oceniają pracę według własnego wkładu
Różnorodność i zmiany	Potrzebują ciągłej zmiany i stymulacji, wrażliwi na pobudzanie
Twórczość	Otwarty umysł, ciągle poszukują nowych rozwiązań, myślą twórczo
Władza i wywieranie wpływu	Potrzebują wywierania wpływu na innych, chcą władzy i rywalizowania
Kontakty społeczne	Potrzebują znajomości, kontaktów z wieloma osobami
Pieniądze, nagrody materialne	Potrzebują wysokiego wynagrodzenia, nagród finansowych i materialnych
Strukturyzacja	Potrzebują istnienia reguł, jasnych procedur, sprzężenia zwrotnego
Relacje	Potrzebują utrzymywania głębokich relacji z wąskim gronem ludzi
Warunki fizyczne	Potrzebują pracy w dobrych warunkach, narzekają na brak fizycznego komfortu

Źródło: [Huczyński, Buchanan 2007, s. 246].

Na zakończenie warto pamiętać o tym, że:

- ludzie mają różne potrzeby (różną ich siłę i hierarchię),
- potrzeby i ich hierarchia zmieniają się w czasie,
- ludzie różnie reagują na niezaspokojone potrzeby[8],
- zadaniem kierownika jest poszukiwanie i poznawanie potrzeb pracowników.

Teorie procesu koncentrują się na procesie decyzyjnym związanym z podjęciem działań. Tłumaczą, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań dla zaspokojenia swoich potrzeb oraz w jaki sposób wartościują zadowolenie przed podjęciem działania.

[7] Wyniki badawcze różniły się nieco w zależności od charakteru wykonywanej pracy oraz narodowość badanych pracowników. Dla kierowników największą motywacyjną wartość ma ciekawa praca, osiągnięcia i uznanie.

[8] Na przykład na zagrożoną potrzebę bezpieczeństwa, tj. zwolnienie z pracy, jedni pracownicy reagują stresem, inni mówią: jakoś to będzie. Dla jednego pracownika cenne może być zarobienie dodatkowych pieniędzy poza normalnym czasem pracy, dla drugiego oznaczać będzie rezygnację z miłego, dawno zaplanowanego popołudnia.

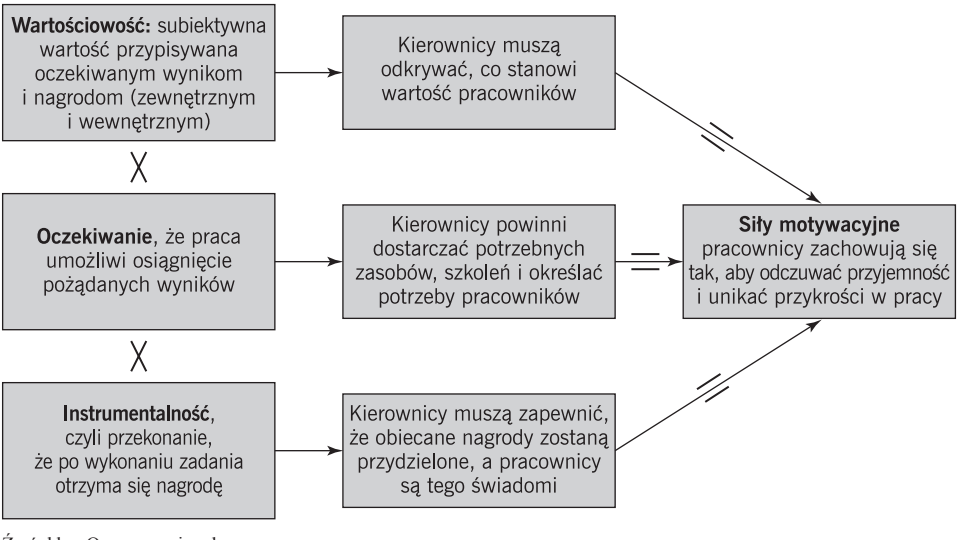
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Do tej grupy teorii należy *teoria wartości oczekiwanej* V. Vrooma [Armstrong 2009, s. 215]. Zgodnie z nią, siła motywacji zależy od tego, jak bardzo wykonawcy zależy na nagrodzie związanej z wykonaniem zadania oraz od tego, jakie jest prawdopodobieństwo, że po wykonaniu zadania otrzyma nagrodę. Zakłada się tu, że ludzie sami decydują o tym, jak będą zachowywać się w pracy, na podstawie relacji trzech czynników (rysunek 4.2) [Vroom 1964]:

1) wartościowości, czyli atrakcyjności nagrody, jaką można otrzymać po wykonaniu zadania; jest to wartość subiektywna przypisywana oczekiwanym wynikom, a składa się na nią wartość przypisywana nagrodom zewnętrznym (m.in. pieniądze, awans) oraz wartość przypisana nagrodom wewnętrznym (np. satysfakcja);
2) oczekiwania, czyli przekonania o tym, że ciężka praca doprowadzi do wykonywania zadania na dobrym poziomie;
3) instrumentalności, czyli siły przekonania, że dobre wykonanie zadania prowadzi do cenionych nagród.

Motywacja jest więc iloczynem oczekiwań, instrumentalności i wartościowości. Na przykład, po wykonaniu zadania nagrodą jest udział w zagranicznym szkoleniu. Jeśli szkolenie nie ma wartości dla pracownika, nie podejmie on zadania lub wykona go na minimalnym poziomie[9].

Rysunek 4.2. Model wartości oczekiwanej według V. Vrooma


Wartościowość: subiektywna wartość przypisywana oczekiwanym wynikom i nagrodom (zewnętrznym i wewnętrznym)
Kierownicy muszą odkrywać, co stanowi wartość pracowników
Oczekiwanie, że praca umożliwi osiągnięcie pożądanych wyników
Kierownicy powinni dostarczać potrzebnych zasobów, szkoleń i określać potrzeby pracowników
Siły motywacyjne pracownicy zachowują się tak, aby odczuwać przyjemność i unikać przykrości w pracy
Instrumentalność, czyli przekonanie, że po wykonaniu zadania otrzyma się nagrodę
Kierownicy muszą zapewnić, że obiecane nagrody zostaną przydzielone, a pracownicy są tego świadomi

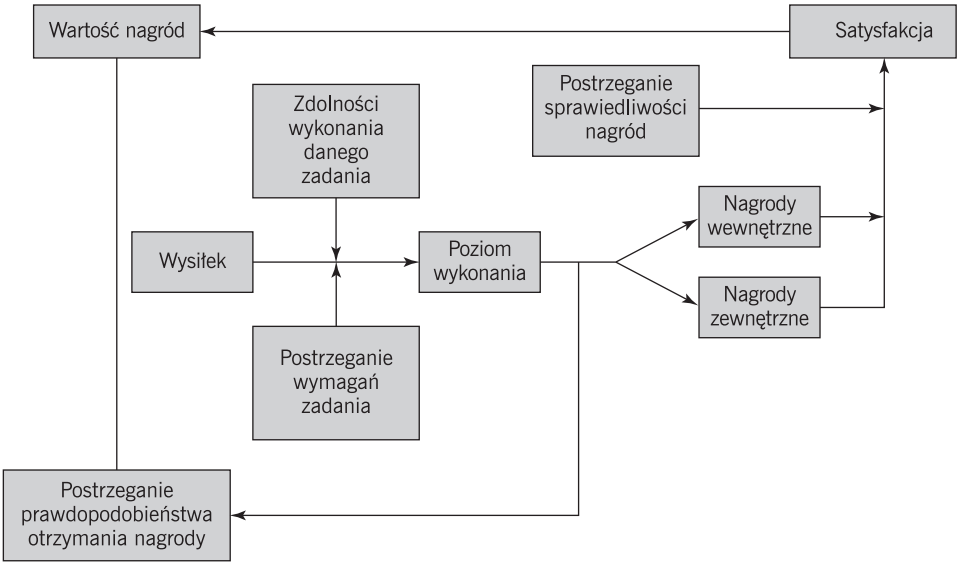
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

[9] Np. w przedsiębiorstwie ogłoszono konkurs racjonalizatorski, a nagrodą jest 100 tys. zł. Niektórzy pracownicy, bardzo chcieliby go wygrać, ale nie startują, bo wiedzą, że nie potrafią dobrze wykonać tego zadania. Z kolei ci, którzy potrafią to zrobić, zastanawiają się, jaka jest szansa, że po wykonaniu zadania, to właśnie oni otrzymają nagrodę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

L.E. Porter i E. Lawler rozwinęli teorię V. Vrooma i zwrócili uwagę, że na korelację poziomu wysiłku z poziomem wykonania wpływają także czynniki sytuacyjne, jak: zaplecze techniczne, awaryjność maszyn itd. Poza tym na osiągnięcie wysokiego poziomu wykonania mają wpływ także zdolności i postrzeganie roli (rysunek 4.3)[10].

Rysunek 4.3. Model L.E. Portera i E. Lawlera



Źródło: Opracowanie własne.

W modelu L.E. Portera i E. Lawlera, podobnie jak w poprzednim, wysiłek wiąże się także z nagrodami, ale związek jest mniej bezpośredni i oczywisty niż w poprzednim modelu. Jednostka decyduje się na wykonanie zadania na wysokim poziomie jedynie wtedy, kiedy według jej kalkulacji prowadzi to do cenniejszych wyników niż wykonanie tego na niskim poziomie. Autorzy stwierdzili także, że większe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia z pracy[11]. Ponadto zwrócili uwagę na znaczenie postrzegania sprawiedliwości nagród dla zadowolenia pracownika.

Kierownicy, stosując teorie procesu, powinni wskazywać pracownikom możliwe do osiągnięcia nagrody, jasno określać oczekiwane poziomy wykonania zadań, wspierać w trakcie wykonywania pracy, a następnie konsekwentnie nagradzać.

Zgodnie z *teorią sprawiedliwości* J. Adamsa ludzie oczekują sprawiedliwych nagród za swoją pracę. Pracownicy porównują swój wkład pracy i otrzymane za ten

[10] Jakiego wykonania zadania się oczekuje od danej osoby.

[11] W szkole stosunków społecznych twierdzono, że kiedy pracownik jest zadowolony, to lepiej pracuje. Tu natomiast zakłada się odwrotny proces, tzn. większe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

wkład nagrody z tym, jakie nagrody otrzymali za swój wkład pracy inni pracownicy. Jeśli czują się niedoceniani, to starają się „wyrównać" swoje straty, np. zmniejszając wkład w pracę, czy prosząc o podwyżkę. Kierownik powinien starać się minimalizować subiektywność ocen, jasno określając poziom wykonania zadań i związane z nim nagrody[12].

Zgodnie z *teorią wyznaczania celów* E. Locke ludzie są motywowani do działania poprzez wyznaczenie celów ale takich, które są akceptowane i możliwe do osiągnięcia. Dzięki temu znają kierunek działania i wiedzą, czego się od nich oczekuje. Teoria ta zaleca współudział podwładnych w wyznaczaniu celów. Daje to im możliwość kierowania swoimi zachowaniami, zwiększa efektywność i zadowolenie z pracy. Cele muszą być konkretne, jasno sformułowane i umiarkowanie trudne, czyli ambitne, ale możliwe do osiągnięcia.

Teorie wzmocnienia wiążą się modyfikowaniem i utrwalaniem zachowań, wyjaśniają rolę nagród w zmianie zachowań ludzi na podstawie założeń teorii behawioryzmu, dotyczących związku między bodźcem a zachowaniem. Najbardziej znaną z tej grupy jest teoria modyfikacji zachowań według B.F. Skinnera, która zakłada, że ludzie są skłonni powielać działania, które w przeszłości były źródłem przyjemnych doznań, unikają natomiast działań, które kojarzą się z przykrymi wrażeniami. W rezultacie można modyfikować zachowania ludzi, stosując odpowiednie bodźce, czyli wzmocnienia. Są to:

1) wzmocnienie pozytywne, czyli nagradzanie (np. premia);
2) wzmocnienie negatywne, czyli karanie (np. kara pieniężna);
3) uczenie unikania, czyli ostrzeganie, informowanie, że należy unikać pewnych zachowań, ponieważ wiążą się z nimi niemiłe konsekwencje (będziesz się spóźniał, to cię zwolnimy);
4) wygaszanie, czyli brak reakcji; może to być wygaszanie pozytywne, np. kiedy dziecko powtarza brzydkie słowo, rodzice udają, że nie słyszą, lub negatywne, np. pracownik wykazuje się w pracy dobrymi wynikami, a szef na to nie reaguje.

Warunkiem skuteczności tej teorii jest stosowanie określonych zasad dotyczących rodzaju, częstotliwości i siły wzmocnień. Np. błędem jest odraczanie nagrody, bowiem zmniejsza to jej wartość i obniża poziom wysiłku. Nie powinno się także nagradzać wszystkich jednakowo. Nie należy karać pracownika w obecności innych, ale z kolei nagrody powinno udzielać się publicznie. Częstotliwość wzmocnień zależy także od tego, jaki jest poziom kompetencji podwładnych, np. kiedy dopiero zaczynają się uczyć nowego zadania, wzmocnienia muszą być częstsze.

Podsumowując teorie motywacji, należy stwierdzić, że menedżer, jeśli chce osiągać dobre wyniki, musi nieustannie motywować i angażować pracowników. Nie istnieje jedna najlepsza teoria motywacji, trzeba je poznawać i dostosowywać do sytuacji. Motywowanie jest sztuką i wymaga rozwijania wielu społecznych umiejęt-

[12] Porównania często są subiektywne. Porównując, nie zawsze znamy całą prawdę, np. o wysiłkach podejmowanych przez innych pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

ności, a przede wszystkim empatii oraz doboru właściwych środków i strategii motywacji. Ważne jest także wyraźne określanie jasnych, obiektywnych zasad nagradzania oraz konsekwentne ich realizowanie.

Należy dbać o możliwie jak najlepsze dopasowanie ludzi, ich potrzeb, do charakteru wykonywanej pracy i kultury organizacyjnej. Trzeba także pamiętać o stworzeniu dobrego systemu motywacyjnego. Składają się na niego motywatory płacowe, motywatory pozapłacowe materialne, np. samochód służbowy oraz motywatory pozapłacowe niematerialne, np. dobry klimat w pracy, możliwość wykonywania ciekawej pracy.

Do strategii motywacyjnych należą też: uprawomocnianie podwładnych, wzbogacanie pracy, stosowanie nowych form organizacji pracy, elastycznego czasu pracy, *job sharing* (dzielenie pracy), telepracy, czy programów życie–praca.

Przykład 4.1

Postaw się w sytuacji menedżera Działu Wsparcia Technicznego. Rozwiąż opisany problem, wykorzystując wiedzę z zakresu motywacji.
Jesteś menedżerem Działu Wsparcia Technicznego. Stwierdzasz, że Sylwia ma problemy z przystosowaniem się do pracy. Dwa lata temu skończyła z bardzo dobrym wynikiem fizykę nuklearną, a zaraz potem została przyjęta na dwuletnią praktykę do elektrowni. Była jedną z nielicznych kobiet w firmie z takimi kompetencjami. Jednak po skończeniu praktyki okazało się, że nie ma wolnego miejsca w Dziale Fizyki Nuklearnej. Przyjęła więc propozycję pracy w kierowanym przez Ciebie Dziale Wsparcia Technicznego. Pracuje ciężko, doskonale radzi sobie z technicznymi problemami i wydaje się być zmotywowana. Jednak spostrzegasz, że ma problemy z komunikowaniem się, z kolegami zarówno z tego działu, jak i z innych działów. Ponadto nie wykazuje inicjatywy do samodzielnej pracy nad niektórymi projektami. Poruszyłaś/eś tę kwestię w trakcie ostatniej rozmowy oceniającej, ale ona stwierdziła, że nie stanowi to problemu, broniła się, wskazując na wkład w pracę i bardzo dobrą wiedzę techniczną. Z kolei koledzy Sylwii poinformowali Cię, że muszą wykonywać za nią pracę, z którą ona sobie nie radzi, co ich zdaniem jest niesprawiedliwe. Praca wykonywana w Twoim dziale wymaga specjalistycznej wiedzy, którą ma Sylwia, a trudno będzie kimś ją zastąpić. Z drugiej strony, mając na uwadze charakter projektów, nie można sobie pozwolić na zatrudnianie kogoś, kto nie chce w pełni się angażować.
Jak rozwiązać problem, nie urażając Sylwii i jej kolegów?

4.1.3.2. Komunikowanie

Komunikowanie jest procesem niezbędnym do funkcjonowania wszystkich zbiorowych działań, a także podstawą wywierania społecznego wpływu. Niemal wszystko, co ważne w organizacji, wymaga procesów komunikowania, np. rekrutacja, szkolenie, zakupy, negocjacje, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, opracowywanie strate-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

gii. W USA komunikacja organizacyjna, z uwagi na swoją wagę i gwałtowny rozwój, została uznana za dyscyplinę samą w sobie, z własnym warsztatem badawczym[13].

Podstawą procesów komunikacji w organizacji jest system informacyjny, dziś wspierany systemem informatycznym[14]. Współcześnie większość procesów komunikacji przebiega w formie elektronicznej. Jednak komunikacja bezpośrednia, tzw. twarzą w twarz, jest nadal ważnym narzędziem zarządzania. Komunikacja elektroniczna pozwala na szybki przekaz dużej ilości danych na duże odległości. Wraz z coraz doskonalszymi rozwiązaniami technicznymi zwiększa się jej zakres i częstość użycia[15]. W roku 2001 amerykańscy kierownicy spędzali ponad 15 % czasu pracy na spotkaniach i mediacjach z wykorzystaniem komputera i wideokonferencji; dziś z pewnością ten udział jest większy[16].

Procesy komunikacji w organizacji przebiegają na różnych jej poziomach i w różnych kierunkach. Z uwagi na szczeble zarządzania komunikację można podzielić na: komunikację pionową, tj. między „górą a dołem", oraz komunikację poziomą, tj. między pracownikami na tym samym szczeblu w hierarchii, np. między kierownikami funkcjonalnymi. Z kolei, mając na uwadze występujące w strukturze organizacyjnej kanały informacji, można mówić o komunikacji formalnej, czyli przebiegającej zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami i przepisami[17], oraz komunikacji nieformalnej, która m.in. może przybierać postać plotek[18].

W organizacji można wyróżnić także komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Podstawową rolę w komunikacji wewnętrznej odgrywa kultura organizacji. Komunikacja zewnętrzna jest podstawą budowania publicznego wizerunku firmy. Jest ona zależna od komunikacji wewnętrznej, w szczególności w kryzysowych sytuacjach. Plotki i złe wieści szybko się roznoszą. Komunikację wewnętrzną można usprawniać przez projektowanie nowych sieci komunikacyjnych w strukturach organizacyjnych, przez lepsze wsparcie technologią, ale także przez budowanie mniej formalnych kanałów, jak organizowanie integracyjnych spotkań, szkoleń.

Szczególną rolę w organizacji odgrywa komunikacja interpersonalna, która jest procesem porozumiewania się ludzi za pomocą informacji. Proces ten pokazano na rysunku 4.4. Nośnikami informacji mogą być słowa, gesty, dźwięki, kolory, obrazy, czy inne symbole, w tym formy elektronicznego zapisu przyjęte przez ludzi.

W zależności od występujących nośników informacji można mówić o[19]:

- komunikacji werbalnej (słowa),
- komunikacji wokalnej (ton głosu),
- niewerbalnej (gesty, kolory, odległość między rozmówcami).

[13] Jablin, Putnam za [Huczyński, Buchanan 2007, s. 175].

[14] Aby system pełnił dobrze swoje funkcje, jednym z warunków jest właściwe określenie potrzeb informacyjnych uczestników organizacji.

[15] Wideokonferencje, czatowanie, Skype.

[16] Fulk, Collins-Jarvis za [Huczyński, Buchanan 2007, s. 177].

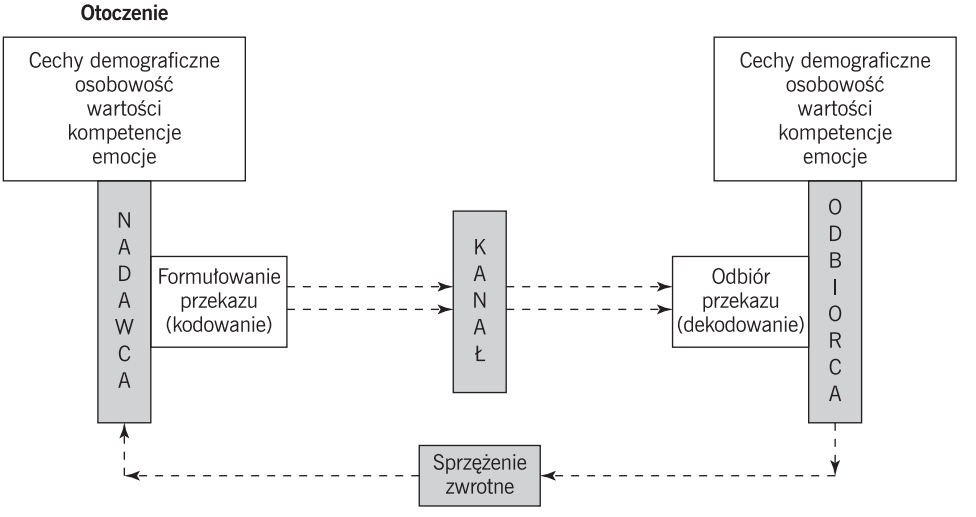
[17] Np. pracownik kadr przygotuje okresowe raporty dla Działu Finansów, co tydzień odbywają się zebrania, co dwa tygodnie wydaje się biuletyn o firmie.

[18] Zwykle w formie ustnej lub elektronicznej: blogi, prywatne maile.

[19] Por. rozdz. 4.3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 4.4. Proces komunikacji interpersonalnej



Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Z uwagi na występowanie sprzężenia zwrotnego między rozmówcami można mówić o komunikacji jedno- i dwukierunkowej. W przypadku komunikacji dwukierunkowej, po przekazaniu komunikatu następuje sprzężenie zwrotne od odbiorcy. Komunikacja jednokierunkowa ma miejsce na przykład w przypadku autokratycznego stylu kierowania[20]. W tej komunikacji nie ma pewności, czy rozmówca dobrze zrozumiał treść komunikatu. Jest to ważne, bowiem ludzie tylko wtedy wykonają dobrze zadanie, jeśli rozumieją, na czym polega. W procesie komunikacji mogą wystąpić różne bariery. Zawarto je w tablicy 4.4.

Badania pokazują, że w obszarze organizacyjnej komunikacji często występują problemy, m.in. pracownicy narzekają, że są za mało informowani przez kierowników na temat przyszłych planów firmy [Buchanan, Claydon, Doyle 1999]. W okresach restrukturyzacji i wprowadzania zmian brak informacji przyczynia się do wzrostu absencji, spadku wydajności i zbędnych dyskusji wśród pracowników [Burke 1999, s. 23–25]. W trudnych sytuacjach pracownicy ignorują komunikaty menedżerów i są bardziej skłonni wysłuchać uwag konsultanta z zewnątrz niż swojego szefa[21].

Komunikacja pełni także funkcję propagandową, bywa narzędziem manipulacji postawami i zachowaniami pracowników. Zadaniem menedżerów jest takie jej wykorzystywanie, aby pracownicy pracowali jak najlepiej w interesie organizacji. Kierownicy muszą wysyłać komunikaty perswazyjne, z których będzie jasno wynikało,

[20] Rozmowa szefa z przełożonym, który ostrym tonem pyta „Jasne, zrozumiano?!". Komunikacja jednokierunkowa często występuje w wojsku.

[21] Townley za [Huczyński, Buchanan 2007].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 4.4. Bariery w procesie komunikacji interpersonalnej

Bariery
Bariery językowe. Należy unikać słów, które mogą wydawać się obce, niezrozumiałe. Przeszkodą mogą być także słowa wieloznaczne* i słowa nieokreślone** oraz nieznajomość języka, w którym prowadzona jest rozmowa. Aby minimalizować bariery językowe, trzeba dostosować swój język i sposób myślenia do języka i sposobu myślenia adresata
Szumy techniczne i szumy wynikające z emocji. Barierami mogą być: nadawanie zbyt dużej ilości informacji w danym czasie, bariery techniczne, zbyt częsta powtarzalność komunikatu***, oraz emocje, które zaburzają obiektywną ocenę informacji
Nieufność i brak autorytetu. Ludzie słuchają tych, którym ufają i których darzą szacunkiem. Należy zatem zadbać o stworzenie wiarygodnego wizerunku i budować podstawy autorytetu
Bariery sytuacyjne. Znaczenie słów i gestów może zmieniać się w zależności od sytuacji. Trzeba o tym pamiętać w szczególności w kontaktach z ludźmi z innych kultur
Bariery związane z percepcją. Osobowość, styl poznawczy, nastrój, posiadana wiedza wpływają na postrzeganie informacji. Np. ludzie z wykształceniem technicznym mogą inaczej patrzeć na problem niż np. humaniści.

* Np. zamek (budowla, suwak), kurka (ptak, grzyb), para (wodna, ludzie).
** Mają nieco inne znaczenie dla różnych ludzi np. zapłacę *trochę* później może oznaczać kwadrans lub miesiąc.
*** Np. nadużywanie określenia: sprawa jest pilna, spowoduje, że pilność traci na znaczeniu.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

że to, co robią pracownicy, może się „opłacać". Warto także zadbać o klimat otwartej komunikacji, który przyczynia się do współpracy i zachęca do swobodnego zgłaszania uwag i pomysłów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że:

- komunikacja ma wpływ na efekty funkcjonowania zarówno całej organizacji, jak i działania pojedynczych pracowników;
- menedżer osiąga sukcesy dzięki ludziom, a komunikowanie jest wszechobecne w jego codziennej pracy, bowiem nawet do ok. 90 % jego czasu pracy;
- trzeba mieć świadomość barier w komunikacji oraz umieć je przezwyciężać;
- aby komunikacja była środkiem perswazji, należy zwiększać swoją wiarygodność jako nadawcy przez kształtowanie właściwego wizerunku;
- ważną rolę w usprawnianiu procesów komunikacji odgrywa struktura organizacyjna oraz formalne i nieformalne kanały komunikacji;
- elektroniczne środki łączności wywierają duży wpływ na komunikację, zmieniając stosowane dotychczas wzorce zachowań i kształtując nowe relacje;
- komunikacja elektroniczna osłabia wpływ komunikacji niewerbalnej, co ma swoje dobre i złe strony;
- należy wykorzystywać technologię, ale trzeba pamiętać, że podstawą dobrej komunikacji są prawidłowe relacje między nadawcą a rozmówcą; zastosowanie internetu nie zmniejsza potrzeb bezpośrednich kontaktów w organizacji;
- w dobie dywersyfikacji kulturowej i zmian pokoleniowych konieczne jest dostrzeganie nowego odbiorcy komunikatów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4.1.3.3. Rozwiązywanie konfliktów i negocjowanie

Zgodnie z jedną z metafor, organizacja może być postrzegana jako arena polityczna [Morgan 1997], a więc konflikt jest nieodłączną cechą organizacji. Różne grupy interesariuszy mają sprzeczne interesy, przez co kierownicy poświęcają ok. 25–30 % swojego czasu pracy na rozwiązywanie konfliktów [Dana 1993, s. 33–34]. Źle rozwiązane konflikty, oprócz straty czasu, mogą osłabiać jakość decyzji, prowadzić do utraty dobrych pracowników, obniżać motywację czy nawet prowadzić do sabotażu. Rozpoznawanie i kontrolowanie konfliktów jest ważnym zadaniem kierownika. W organizacji występuje wiele źródeł konfliktów. Najczęściej są to różnice interesów, walka o zasoby, niejasne zasady polityki personalnej, różnice perspektywy czasowej, różna percepcja tych samych problemów przez pracowników z różnych działów, „trudne" charaktery czy brak rzetelnych informacji. S. Robbins [Robbins 2003, s. 122] wymienia trzy rodzaje konfliktów w organizacji: konflikt zadań, stosunków wzajemnych i procesów. Konflikt zadań odnosi się do treści i celów pracy. Konflikt stosunków dotyczy relacji między pracownikami organizacji, a konflikt procesów dotyczy sposobu wykonywania pracy. Można do tego jeszcze dodać inne rodzaje konfliktów, jak np. konflikt roli[22].

W tradycyjnym podejściu konflikty postrzegano jako zjawiska negatywne, będące oznaką słabości w zarządzaniu. Konflikty należało więc tłumić. Zgodnie z nowszym podejściem, konflikty, jeśli są właściwie zarządzane, mogą być korzystne dla organizacji. Jest to tzw. funkcjonalne podejście do konfliktów, którego przedstawicielem jest m.in. M.J. Hatch [Hatch 1997]. Zgodnie z jego opinią konflikty pełnią w organizacji trzy funkcje: informacyjną (ujawniają, co i gdzie źle się dzieje w organizacji), motywacją (uświadamiają, że coś trzeba zrobić, poprawić), oraz innowacyjną (powstają nowe pomysły dotyczące działania organizacji). W nowym podejściu ważne jest kierowanie natężeniem konfliktu (tablica 4.5).

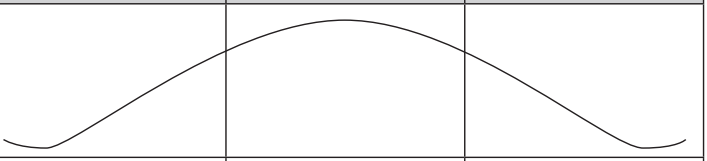
Duża część konfliktów jest efektem niedomagań w zarządzaniu operacyjnym. Pojawiają się wtedy, gdy działania są źle zorganizowane lub źle koordynowane, co może wynikać z braku jasno określonych reguł i procedur czy jasnych celów działania. W usprawnianiu komunikacji pomocne może być także powoływanie specjalnych zespołów, wyznaczanie łączników i integratorów między zespołami a działami. Do metod rozwiązywania konfliktów w organizacji można zaliczyć także negocjacje, mediacje, czy też oddanie sprawy do sądu. W przypadku, gdy konflikt jest bardzo ostry, przydatne są negocjacje.

Negocjacje można zdefiniować jako dwustronny proces komunikowania się, w którym interesy stron są częściowo rozbieżne a częściowo zbieżne. Celem negocjacji jest znalezienie wspólnego, akceptowanego przez wszystkie strony rozwiązania.

[22] Kierownik poza tym, że jest kierownikiem, odgrywa role kolegi, podwładnego, przyjaciela itd. Podjęcie niektórych decyzji prowadzi do konfliktu ról, np. szefa i kolegi, kiedy trzeba zwolnić zaprzyjaźnionego pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 4.5. Cechy konfliktu w zależności od jego poziomu według M.J. Hatch (1997)

Poziom konfliktu	Za niski	Optymalny	Za wysoki
Duża ↑ Wydajność organizacji ↓ Niska			
Poziom konfliktu	Niski →	Optymalny	Wysoki ←
Wydajność organizacji	Niska	Duża	Niska
Charakterystyka wewnątrz organizacji	Apatia Stagnacja Niska koncentracja uwagi Brak motywacji Mało zmian Wolna adaptacja Brak integracji Mało nowych pomysłów	Duża spoistość Produktywność Kooperacja Koncentracja na celach Innowacje i zmiany Szukanie rozwiązań Twórcza adaptacja do otoczenia	Chaos Wyniszczanie Rozproszenie Politykowanie Brak kooperacji Wrogość wobec innych grup
Prawdopodobny wpływ na organizację	Dysfunkcjonalny	Funkcjonalny	Dysfunkcjonalny
Wymagane działania od menedżerów	Stymulowanie konfliktu	Pozostawienie	Redukowanie konfliktu

Źródło: [Huczyński, Buchanan 2007, s. 769].

Konflikt będący przedmiotem negocjacji może być konfliktem realnym lub pozornym (subiektywnie postrzeganym). Niemal wszystkie konflikty na pierwszy rzut wydają się być konfliktami realnymi, podczas gdy przy dobrej woli obu stron, niektóre z nich okazują się być konfliktami pozornymi. Przykładem może być amerykańska przypowieść o dwóch siostrach, które kłócą się o jedną pomarańczę. Każda z nich chce ją dostać, a żadna nie chce ustąpić. Po chwili rozmowy orientują się jednak, że jedna z nich potrzebuje miąższu na sok, a druga skórki na dżem. Nie ma więc realnego konfliktu ponieważ obie mogą w pełni zaspokoić swoje interesy. Jest to tzw. sytuacja wygrana–wygrana.

Negocjować można w różnym stylu. Wiele zależy od sytuacji, celów, relacji i zaufania między stronami[23]. Tam, gdzie ważna jest długookresowa współpraca zaleca się styl nastawiony na rozwiązywanie problemów, czyli podejście wygrana–wygrana (styl współpracy)[24]. Rozmówcy są tu partnerami, a nie wrogami, którzy chcą wspól-

[23] Style rozwiązywania konfliktów to: rywalizacja, współpraca, kooperacja, dostosowanie się, wycofanie. Więcej na ten temat m.in. [Nęcki 2005] oraz [Cenker 2002].

[24] Podstawowe zasady stylu współpracy: koncertowanie się na wspólnych interesach, poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron, twórcze elastyczne podejście do problemów, panowanie nad emocjami, a przede wszystkim traktowanie drugiej strony jak partnera, a nie przeciwnika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nie rozwiązać problem. Pomaga w tym patrzenie na problem oczami partnera, aktywne słuchanie, szukanie rozwiązań korzystnych dla obu stron, elastyczność i otwartość na propozycje drugiej strony.

Podsumowując: konflikty należy traktować jako naturalne zjawisko w organizacji. Konflikty stawiają wyzwania rutynie, ujawniają słabości, zwiększają możliwe perspektywy widzenia, co rezultacie daje nowe rozwiązania i podnosi jakość działania. Trzeba analizować ich źródła, historię, przyczyny, a dopiero potem rozwiązywać, a najlepiej — negocjując. Przy ocenie wyników negocjacji należy brać pod uwagę nie tylko wynik wyrażony w liczbach, ale także trwałość rezultatu oraz relacje między stronami.

4.1.3.4. Budowanie zespołów

Jak twierdzi badacz zespołów M. Belbin, nikt nie może wygrywać sam, wygrywać może tylko zespół [Belbin 2010]. We współczesnych organizacjach zespoły stały się istotną formą strukturalnego zorganizowania, która jest niezbędna do elastycznego, innowacyjnego reagowania na nowe problemy. Budowanie zespołów stało się jednym ze znaków rozpoznawczych dobrego zarządzania. Zespół to coś więcej niż zbiór jednostek. Dobry zespół przypomina drużynę piłkarską, w której każdy z zawodników ma do odegrania swoją ważną rolę, m.in. napastnika, bramkarza i inne. Przypomina to puzzle, w których wszystkie elementy są idealnie dobrane. W literaturze można znaleźć wiele definicji zespołu. Według S. Cohen i D. Bailey [Kohn, Oconnell 2008, s. 38]: zespół to grupa osób, które podczas wykonywania powierzonych im zadań są od siebie wzajemnie zależne, wspólnie odpowiadają za wyniki pracy, postrzegają siebie oraz są przez innych postrzegane jako odrębna jednostka społeczna, osadzona w ramach innego, większego systemu społecznego lub kilku takich systemów (na przykład przedsiębiorstwa) oraz które, tworząc wzajemne relacje, przekraczają granice strukturalne w organizacji.

J.R. Katzenbach i D.K. Smith [Katzenbach, Smith 2001] określają zespół jako niewielką grupę osób obdarzonych komplementarnymi umiejętnościami, połączonych wspólnym celem, celami cząstkowymi i nastawieniem, za które czują się współodpowiedzialni.

Każdy zespół jest grupą, a nie odwrotnie. Grupa i zespół mają wiele cech wspólnych, tj. cel, strukturę, normy grupowe, stanowienie pewnej całości odrębnej od innych grup, poczucie identyfikacji z grupą („my"), podzielanie wspólnych wartości. Jednak zespół jest doskonalszą formą grupy, co znajduje odzwierciedlenie w podziale celu i strukturze członków zespołu, tj. takim ich doborze do zadań, aby tworzyli spójną kolaborującą całość realizującą cel. Nie wszystkie grupy, którymi kierują menedżerowie, są zespołami. Często z powodu braku możliwości stworzenia od podstaw takiego zespołu.

Mechanizmy motywacyjne istotne dla zachowania jej członków. Przynależność do grupy umożliwia ludziom zaspokajanie ważnych dla nich potrzeb, na przykład potrzeby afiliacji, bezpieczeństwa czy szacunku. W przypadku członkostwa w elitarnych zespołach czy odnoszących duże sukcesy można zaspokajać potrzebę uznania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Innym mechanizmem motywacyjnym w grupie jest efekt „audytorium" (facylitacja społeczna). Polega on na tym, że ludzie, pracując w obecności innych osób, odczuwają pobudzenie psychofizyczne. Jego działanie zależy m.in. od możliwości oceny indywidualnego działania, stopnia trudności zadania i kompetencji jednostki[25] [Zajonc 1965, s. 149, 269–274]. W trakcie pracy w grupie ma miejsce oddziaływanie efektu „razem", który polega na tym, że podczas wspólnego wykonywania zadań nietrudnych, wyuczonych przeciętny poziom wykonania rośnie, a w przypadku zadań trudniejszych i nietypowych maleje[26]. Jednak w grupie zwykle są zarówno jednostki, którym taki współudział pomaga, jak i takie, którym jest on obojętny lub wyraźnie przeszkadza. Innym zjawiskiem, jakie może występować w grupach, szczególnie w dużych, jest zjawisko próżniactwa społecznego[27].

Rodzaje zespołów i grup. Z uwagi na umocowanie w strukturze można wyróżnić grupy formalne i nieformalne. Z uwagi na charakter pracy w organizacji mogą występować: zespoły projektowe, zespoły produkcyjne, interfunkcyjne, doradcze, koła jakości, zespoły wirtualne, zespoły samokierujące się.

Jednym z częstszych typów są zespoły interfunkcyjne. W latach 90. w amerykańskich organizacjach 85 % pracowników było kiedyś członkami takich zespołów, a 18 % przynależało do nich w czasie prowadzenia badań[28]. Historycznie, tworzenie zespołów interfunkcyjnych wynikało z potrzeby uelastycznienia sztywnych struktur organizacyjnych. Zwykle takie zespoły mają na celu usprawnienie koordynacji i integracji, skrócenie czasu załatwiania spraw, poprawienie troski o klienta, skrócenie czasu powstawania nowych produktów, czy też poprawę komunikacji. Zespoły interfunkcyjne pomagają też w rozwiązywaniu niekonwencjonalnych problemów i realizacji ambitnych celów.

Coraz bardziej popularne są zespoły projektowe, które są powoływane na określony czas do rozwiązania specyficznego problemu, np. rozwój nowego produktu, który wymaga twórczego podejścia i wykorzystania wiedzy z różnych obszarów, albo gdy istnieje potrzeba ścisłej koordynacji pracy nad specyficznym zadaniem projektowym. Innowacyjne organizacje tworzą zespoły projektowe do celów badawczych, zatrudniając niektórych członków z zewnątrz, w szczególności naukowców i specjalistów.

[25] Badania wyników osiąganych przez wprawionych i początkujących bilardzistów pokazały, że fizyczna obecność innych osób wpływa mobilizująco i poprawia poziom wykonania, ale tylko u tych jednostek, które dobrze opanowały obserwowane umiejętności. U nowicjuszy napięcie wywołane obserwacją może stresować i prowadzić do pogorszenia wyników.

[26] Według F.H. Allporta (1920) grupa może oddziaływać stymulująco na sposób myślenia członków, zwiększając szybkość powstawania skojarzeń, szybkość wykonywanych obliczeń, zmieniając sposób rozwiązywania problemów. Jednak osoby o niższym lub średnim ilorazie inteligencji i wolniej pracujące zyskują dzięki grupie, a o osoby ponadprzeciętne — tracą.

[27] Sposobem zlikwidowania tego zjawiska jest wprowadzenie indywidualnej oceny. Zauważono, że jeśli w grupie poszczególne zadania wykonywane są przez kilka osób równocześnie, a każdy jest indywidualnie oceniany, to działa to mobilizująco. Obawa przed porównaniem z innymi i rywalizacja mobilizują do lepszej pracy i przestrzegania zasad *fair play*.

[28] J. Gordon, za [Huczyński, Buchanan 2007, s. 387].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zespoły samokierujące się wyróżniają się bardzo dużym stopniem autonomii. Same decydują o podziale i ocenie pracy, wybierają wśród swoich członków kierowników, którzy mogą się zmieniać. Były one popularne w latach 80. i 90. w fabryce samochodów marki Volvo.

W literaturze występują różne rodzaje zespołów, co wpływa na to, że terminy „zespół" i „praca zespołowa" mogą być różnie interpretowane. Praca zespołowa, jako tzw. tojotyzm[29], różni się od rozumienia pracy zespołowej w przedsiębiorstwach amerykańskich czy szwedzkich (np. Volvo)[30]. W zachodnich opracowaniach praca zespołowa kojarzy się ze współpracą, wzajemnym wsparciem i zaangażowaniem. Kierownicy postrzegają zespoły jako narzędzia służące generowaniu pomysłów od pracowników, co daje poczucie satysfakcji z osobistego wkładu. W przypadku zespołów produkcyjnych ograniczone może być zastosowanie zespołów samokierujących, bowiem problematyczne mogą być decyzje w kwestiach technicznych z powodu braku odpowiednich kompetencji wśród członków zespołu [Marchington, Wilkinson 2005, s. 78–79].

Tworząc od podstaw zespół, trzeba pamiętać o mechanizmach, jakie zachodzą w tej społecznej formacji. Wyróżnia się cztery fazy rozwoju zespołu, które przedstawiono w tablicy 4.6.

Tablica 4.6. Fazy rozwoju zespołu

Faza	Charakterystyka
Tworzenie się zespołu	Jest to faza wzajemnego poznawania się. Członkowie sprawdzają, co jest dla nich wspólne, tworzą się sympatie i antypatie. Zaczynają się kształtować pierwsze podstawy orientowania się, co będzie możliwe, a co nie. Dominuje uczucie lęku, niepewności
Burza i docieranie się zespołu	Członkowie zespołu są mniej powściągliwi, dyskutuje się nad zasadami i metodami. Opinie polaryzują się między lojalnością a oporem w stosunku do kierownika i/lub zadania. Pojawiają się konflikty i koalicje. Faza krytyczna, może dojść do rozpadu zespołu
Ustalanie norm	Pozycje zaczynają się umacniać. Na pierwszy plan wychodzą: dążenie do konformizmu i harmonia. Zaczyna się planowanie, zostaje osiągnięta zgoda co do zasad, pojawia się zrozumienie relacji panujących w pracy. Członkowie wzajemnie akceptują swoje role, łączy ich poczucie jedności
Działania	Poprawia się jakość rezultatów. Sprawy doprowadzone zostają do końca. Istnieje zrozumienie i znajomość, co do sposobu pracy członków zespołu. Członkowie i zespół tworzą całość i darzą się zaufaniem

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

[29] W przypadku Toyoty pracownicy, pracujący w kołach jakości, robili to poza normalną pracą, a w pracy mieli dokładnie określone zadania, które były ściśle monitorowane. Podczas gdy zespoły w Ameryce i Europie różniły się tym, że członkowie mogli podejmować decyzje co do organizacji swojej pracy.

[30] W pierwszym przypadku podwładni byli bardzo uzależnieni od kierownictwa i narzucano im wzorce pracy. W przypadku Volvo to pracownicy sami decydowali, kto będzie i przy jakim zadaniu kierował, podejmowali decyzje o rotacji w pracy czy wzbogacaniu pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W trakcie pracy zespołowej mogą pojawić się typowe problemy, takie jak: dominacja silnych jednostek, zbyt wielu nieformalnych przywódców, niedocenianie niektórych członków, deprymowanie nieśmiałych, niezgodność interesów, charakterów czy wewnętrzna polityka.

Na efektywność pracy zespołu wpływa wzajemne dopasowanie indywidualnych potrzeb ludzi, wykonywanych zadań oraz celów zespołu jako całości. W dobrym zespole liczy się nie tylko wiedza specjalistyczna i podział zadań, ale także ważny jest ukryty, osobowościowy wymiar zespołu. Autorem koncepcji idealnego zespołu jest M. Belbin [Belbin 2010]. W modelu M. Belbina występuje dziewięć ról, które można połączyć w trzy kategorie. Są to role ukierunkowane na[31]:

- zadania: Lokomotywa, Realizator, Skrupulatny wykonawca, Specjalista,
- ludzi: Przewodniczący, Dusza zespołu, Poszukiwacz źródeł,
- role intelektualne: Myśliciel, Krytyk wartościujący.

Poszczególnym rolom przypisane są pożądane cechy osobowości oraz zalecane funkcje i zadania, co opisano w tablicy 4.7.

Tablica 4.7. Charakterystyka ról w modelu M. Belbina oraz ważność ról w kolejnych fazach życia zespołu

Rola	Charakterystyka roli
Przewodniczący (inaczej Koordynator)	Spokojny, opanowany, pewny siebie. Posiada zdolności do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach. Rzeczowo, bez uprzedzeń traktuje wszystkich, którzy mogą indywidualnie coś wnieść do zespołu. Jego działania są ukierunkowane na cele
Lokomotywa	Dynamiczny, ekstrawertyczny, aktywny. Dobrze działa pod presją. Lubi wyzwania. Doskonale potrafi pobudzać zespół do działania. Potrzebny, gdy pojawiają się komplikacje. Potrafi wprowadzać zmiany i mało popularne decyzje. Dwie Lokomotywy grożą „katastrofą kolejową" w zespole
Realizator (Organizator)	Konsekwentny, pracowity, obowiązkowy i przewidywalny. Ma świetne umiejętności organizacyjne, cechuje go zdrowy rozsądek. Zdyscyplinowany, niezawodny. Zawsze robi to, co powinno być zrobione, czasem zaniedbując mniej ważne zadania
Myśliciel	Poważny, inteligentny, indywidualista. Cechuje go wyobraźnia i wielki umysł. Potrafi generować nowe propozycje i niekonwencjonalne rozwiązania problemów. Niezbędny przy inicjowaniu projektu lub przy braku postępów podczas jego realizacji. Zbyt duża liczba Myślicieli może być mało produktywna
Poszukiwacz źródeł (Człowiek kontaktów)	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawy świata, komunikatywny. Ma dobre umiejętności nawiązywania kontaktów. Lubi nowe sytuacje i wyzwania

[31] Nie oznacza to jednak, że tyle osób musi być w każdym zespole. Niektórzy członkowie mogą pełnić dobrze dwie lub trzy funkcje. Jedną jako pierwszoplanową, a pozostałe jako drugoplanowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cd. tablicy 4.7

Rola	Charakterystyka roli
Krytyk wartościujący	Trzeźwo myślący, rozważny. Ma umiejętność krytycznej oceny. Cechuje go dyskrecja i zdolność do chłodnej kalkulacji. Znakomicie analizuje problemy, rozwija koncepcje i sugestie. Potrafi zauważyć wszystkie za i przeciw. Może być odbierany jako szorstki i nietowarzyski
Dusza zespołu	Zorientowany społecznie, łagodny, wrażliwy na sytuacje konfliktowe. Ma umiejętności odpowiedniego wczuwania się w ludzi, dobrze rozumie sytuacje. Potrafi rozbudzać ducha zespołu
Skrupulatny wykonawca	Skrupulatny, perfekcjonista, sumienny. Stara się zawsze doprowadzić sprawy do końca. Nieoceniony w zadaniach, które wymagają dużej koncentracji i wysokiego poziomu dokładności. Ma poczucie pilności zadań i umiejętność wdrażania zadań
Specjalista	Dostarcza wiedzę i umiejętności, które nie są powszechnie dostępne. Może czasem przeceniać własne kompetencje. Ujawnia się w różnych momentach w zależności od zapotrzebowania zespołu na wiedzę specjalistyczną
Role a fazy pracy zespołu	• Tworzenie zespołu: Przewodniczący lub Lokomotywa, NIE 2 Lokomotywy, • Pomysły: Lokomotywa, Myśliciel • „Zagrzewanie" grupy: Lokomotywa • Ocena pomysłów: Krytyk wartościujący • Podział pracy, koordynacja: Realizator • Poszukiwanie kontaktów: Poszukiwacz źródeł • Wykonywanie pracy, ocena: Skrupulatny wykonawca, Realizator • Łagodzenie konfliktów: Dusza zespołu

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy zespół jest więc ciałem społecznym o swoistej dynamice i atmosferze. Oceniając efektywność pracy zespołu, należy pamiętać nie tylko o wynikach osiąganych przez zespół. Według S.E. Kohn i V.D. Oconnell [Kohn, Oconnell 2008, s. 46], oceniając pracę zespołu, trzeba brać pod uwagę trzy obszary: wyniki (mierzalne, np. wydajność), rezultaty zachowania (np. komunikacja, frekwencja, nowe pomysły) oraz postawy członków (poczucie wspólnoty).

4.2. Role menedżerów i ich zadania w organizacji

4.2.1. Tradycyjne i nowe role kierownicze

Role menedżera to „zorganizowane zbiory zachowań"[32]. Menedżerowie w organizacji odgrywają jednocześnie kilka ról, np. rolę przełożonego, współpracownika, przywódcy, właściciela, coacha czy rolę kierownika projektu. Niektóre role są trudne do

[32] H. Minztberg, za [Stoner, Wankel 1996, s. 37].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

pogodzenia, występuje wówczas tzw. konflikt ról. H. Mintzberg na podstawie obserwacji rzeczywistej pracy menedżerów zaproponował model dziesięciu ról kierowniczych (tablica 4.8) [Mintzberg 1973]. Dowiódł także, że praca menedżera jest złożona, fragmentaryczna i odległa od obrazu menedżera refleksyjnego — planisty[33].

Tablica 4.8. Role kierownicze według H. Minztebrga

Role interpersonalne	
Reprezentant	Pełni obowiązki ceremonialne, symboliczne. Menedżer jako symbol władzy, np. reprezentuje przedsiębiorstwo na spotkaniu z władzami miasta
Przywódca	Motywuje podwładnych w kierunku osiągania celów organizacji. Np. ocenia pracowników
Łącznik	Tworzy i utrzymuje sieć kontaktów z osobami z wewnątrz i na zewnątrz organizacji, np. wysyła kartki świąteczne do kontrahentów
Role informacyjne	
Odbiorca (monitor)	Poszukuje, monitoruje i zbiera informacje związane z funkcjonowaniem organizacji, np. czyta sprawozdania, prowadzi rozmowy
Nadawca informacji	Dostarcza informacje członkom organizacji, np. organizuje zebrania, wysyła raporty
Rzecznik	Reprezentuje stanowisko organizacji/działu na zewnątrz, np. udziela wywiadu do gazety, reprezentuje opinie zespołu na zakładowym zebraniu
Role decyzyjne	
Przedsiębiorca	Stymuluje rozwój, wprowadza zmiany, nadaje kierunek działaniom, np. zachęca pracowników do zgłaszania nowatorskich pomysłów
Przeciwdziałający zakłóceniom (policjant)	Zapobiega konfliktom i zakłóceniom przez ustanawianie reguł i procedur
Rozdzielający zasoby	Analizuje strukturę organizacyjną, usuwa negatywne zjawiska, np. opracowuje regulamin korzystania ze służbowych samochodów. Organizuje, przydziela zasoby, ustala priorytety, np. ustanawia budżet
Negocjator	Reprezentuje organizację/dział w negocjacjach, np. negocjuje ze związkami zawodowymi

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Od wielu lat charakter pracy menedżera ulega zmianom. Technologie redukują czas potrzebny do wykonania wielu czynności, jednocześnie zwiększa się ilość i złożoność zadań do wykonania. Przenośny internet, telefonia komórkowa pozwalają pracować niemal w każdym miejscu i o każdym czasie. Menedżer w roli odbiorcy informacji bombardowany jest coraz większą ilością informacji. Jako przedsiębiorca musi przyglądać się otoczeniu i występować w roli boundary spannera[34], czyli

[33] Na najwyższym szczeblu szczególnie istotne są dwie role: przywódcy i przedsiębiorcy, natomiast na najniższym — role przeciwdziałającego zakłóceniom oraz rozdzielającego zasoby.

[34] ang. *boundary* — graniczny, ang. *spanner* — śrubokręt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

osoby aktywnie poszukującej innowacji na zewnątrz, często w sieciach tworzonych z innymi podmiotami i organizacjami. W roli łącznika coraz większą rolę odgrywają kontakty wirtualne, ale w pewnych sytuacjach konieczne są wyłącznie osobiste kontakty. Nowoczesny przywódca wykorzystuje technologię, m.in. do komunikacji, do obserwacji i oceny pracy, do kontroli zachowań[35]. Także w roli przydzielającego zasoby coraz większy udział mają programy komputerowe. Menedżerowie stają się aktywnymi architektami procesów organizacyjnych. W dzisiejszym procesowym zarządzaniu ważne jest umiejętne łączenie wielu ról oraz dostrzeganie wielostronnych zależności między ludźmi, procesami, zmianami a potencjalnymi szansami. Role pełnione w nowoczesnych, elastycznych strukturach są bardziej dynamiczne, złożone i zmienne. Coraz większe znaczenie, zwłaszcza w branżach wysokich technologii, ma rola zarządzającego wiedzą[36]. Badania prowadzone w branżach wysokich technologii pozwalają na stwierdzenie, że pełnienie roli e-menedżera jest trudniejsze niż roli menedżera w tradycyjnej organizacji [Harris, De Long 2001, s. 10–14], bowiem e-menedżerom stawiane są wyższe wymagania intelektualne i osobowościowe.

Mając na uwadze zachodzące zmiany, A. Koźmiński wyróżnia trzy rodzaje kierowników [Koźmiński 2004, s. 83]. Według niego w epoce przemysłowej potrzebni byli menedżerowie technokraci, którzy wyróżniali się dobrymi umiejętnościami technicznymi. W epoce przejęć, połączeń, dominacji i gry na giełdzie powstało zapotrzebowanie na menedżera gracza. „Gracz to *wolny najmita*, który — posługując się strategicznymi jednostkami biznesu, firmami, zespołami, ludźmi jak pionkami na szachownicy — gra o pieniądze dla siebie i akcjonariuszy" [Koźmiński 2004, s. 83]. Powinien posiadać duże umiejętności analityczne, umieć przewidywać możliwe ruchy pozostałych graczy. Z kolei menedżer „jutra" musi być w typie proaktywnego „artysty", który wykorzystuje kontakty i relacje do realizacji swoich wizji. Cechuje go także myślenie twórcze i systemowe oraz podejście przedsiębiorcze.

4.2.2. Procesy informacyjno-decyzyjne w pracy zawodowej inżyniera

W pracy zawodowej inżyniera menedżera pracującego w branżach opartych na technologiach kluczową rolę odgrywa zarządzanie procesami informacyjno-decyzyjnymi. Wraz z rozwojem technologii zmieniła się tradycyjna rola inżyniera obejmująca projektowanie, rozwój, produkcję i działanie układów fizycznych. Dzisiejszy inżynier coraz częściej jest projektantem i zarządzającym systemami inżynieryjnymi, stąd nazywany jest inżynierem systemowym [Goode, Harry, Machol 1957, s. 8].

[35] Pracownicy nadzoru amerykańskiej firmy Citywather.com mają wszyte pod skórę czipy, tzw. RFID, za: PAP. Firma CityWatcher.com jako pierwsza w USA zaczęła wszczepiać swoim pracownikom czipy, które są identyfikatorami zezwalającymi na dostęp do zastrzeżonych pomieszczeń, http://prawo.vagla.pl/node/6013 oraz http://www.wnd.com/?pageId=34751.

[36] Zarządzanie wiedzą można postrzegać jako zarządzanie trzema obszarami, tj. ludźmi, procesami, informacją, w celu tworzenia, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą. Wymaga to odpowiedniego środowiska, systemu motywacyjnego i wsparcia technicznego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Procesy informacyjno-decyzyjne przedsiębiorstw leżą w centrum zainteresowań interdyscyplinarnej dziedziny inżynierii, tzw. systemów inżynieryjnych [Ramo, Robin, Clair 1998]. Systemy inżynieryjne koncentrują się na poszukiwaniu wiedzy i narzędzi, dzięki którym skomplikowane projekty inżynierskie mogą być lepiej projektowane i zarządzane. Im projekty są większe i bardziej złożone, tym trudniej się nimi zarządza[37]. Systemy inżynieryjne zajmują się procesami i narzędziami do obsługi projektów nie tylko w obszarze technicznym, ale także w obszarze sterowania, logistyki, zarządzania czynnikiem ludzkim i całym projektem. Obejmują również analizę i wzbudzanie potrzeb klienta, analizę funkcjonalności we wczesnej fazie rozwoju, dokumentowanie wymagań, projektowanie i walidację systemu. Inżynierię systemów można podzielić na inżynierię systemów obejmujących procesy techniczne oraz inżynierię systemów obejmujących procesy zarządzania [David, Kelliher, Keegan 1997, s. 85–94]. Praca w każdym z tych obszarów wymaga innych kompetencji.

Czy dobry inżynier może być dobrym menedżerem projektu? Na podstawie doświadczeń pracy inżynierów z NASA można zauważyć, że dobry inżynier posiada wiele cech i umiejętności dobrego menedżera projektu[38], jednak gdy przechodzi z roli inżyniera do roli menedżera projektu pojawiają się kłopoty. Menedżerowie inżynierowie najchętniej angażują się w to, w czym czują się najlepiej, czyli zarządzanie obszarami technicznymi, a unikają problemów obszarów, z którymi radzą sobie słabiej, tj. problemów społecznych. Zakładają, że wiedza techniczna wystarczy do tego, aby być dobrym menedżerem; zapominają, że motywowanie ludzi i kierowanie zespołem wymaga innego zestawu umiejętności niż wspieranie procesów technicznych.

4.2.2.1. Inżynier jako strateg i lider zmian

T. Friedman w książce *Świat jest płaski* [Friedman 2006] pokazuje, jak w ciągu ostatnich dwudziestu lat w wyniku procesów konwergencji technologii i globalizacji zmienił się sposób działania organizacji. Dzięki zmianom możliwe stało się otwarcie „dachów fabryk" i rozproszenie po całym świecie procesów produkcji, obsługi klientów i łańcuchów dostaw. Przykładem firmy, która świetnie radzi sobie w „płaskim świecie", jest Li&Fung. Firma jest wielonarodową korporacją, nie posiada żadnej fabryki, a pełni rolę tzw. orkiestratora 8300 firm w sieci. Jak działa Li&Fung? Otóż np. „Amerykański detalista składa zamówienie Li&Fung na 300 000 szortów. Li&Fung nie ma swojej produkcji, farb, płótna, suwaków, żadnej szwaczki, ale

[37] Logistyka, koordynacja różnych zespołów, a także automatyczne sterowanie są znacznie trudniejsze, gdy projekt jest duży i złożony.

[38] M.in. dużą wiedzę, umiejętność podejmowania decyzji, współpracy w zespole, słuchania innych, twórczego myślenia, konstruktywnej krytyki, za: G.N. Andrew, Does a Good Engineer Make a Good Project Manager? http://askmagazine.nasa.gov/pdf/pdf28/NASA_APPEL_ASK_28i_good_engineer.pdf, 2006, http://pmchallenge.gsfc.nasa.gov/Docs/2006attendee-presentations/2006presentationsCD-attendee/George.Andrew.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

po miesiącu realizuje zamówienie. W «płaskim świecie» guziki pochodzą z Chin, suwaki z Japonii, przędza jest produkowania w Pakistanie, a tka i farbuje się w Chinach. Ponieważ termin jest krótki, zamówienie dzieli się między trzy fabryki. Jednakże każda para szortów wygląda tak, jakby wszystkie były uszyte w jednej fabryce. Gdyby zamówienie było złożone później, stworzono by łańcuch innych dostawców" [Fung, Fung, Wind 2008, s. 30]. Podobnie wygląda produkcja lalki Barbie firmy Matel[39]. Potencjalnie wszędzie mogą znajdować się także dostawcy Boeinga, który u siebie wytwarza głównie kadłuby i skrzydła oraz montuje cały samolot.

W nowym modelu konkurencji coraz większą rolę odgrywają: technologia, globalne rynki i sieci współpracy. Dzisiejszy inżynier strateg musi patrzeć na strategię organizacji w kontekście potencjalnych możliwości rozproszenia jej działań na globalnym rynku, ale także w kontekście realnych kompetencji zarządzania siecią przedsiębiorstw. Potrzebuje więc bieżącej wiedzy z zakresu trendów technologicznych, która pozwala na wyszukiwanie okazji do obniżania kosztów i skracania czasu produkcji. Jak każdy strateg, musi także myśleć systemowo, czyli dostrzegać wszystkie czynniki decydujące o skuteczności działania sieci. Sednem orkiestracji jest nie tylko opracowanie i zarządzanie siecią, ale także projektowanie określonych łańcuchów dostaw i zarządzanie nimi przez tę sieć. Wymaga to szczególnych umiejętności, bowiem tylko 40 % takich zamierzeń kończy się sukcesem[40]. Najczęściej pojawiają się problemy związane z integracją uczestników sieci oraz problemy kulturowe. Do niepowodzeń przyczynia się też brak elastyczności uczestników sieci, brak zaufania i umiejętności myślenia systemowego. W przypadku sieci jedno niepowodzenie, np. opóźniona produkcja metek, powoduje spóźnienie całej partii i blokuje transport.

W poszukiwaniu nowych rozwiązań strategicznych nie zawsze trzeba zaczynać od całej rozproszonej fabryki. Można włączyć w sieć tylko pewne elementy produkcji czy usługi. Przykładowo, rynek indyjski jest światowym zleceniobiorcą usług w zakresie badań i rozwoju usług informatycznych, a chiński rynek w zakresie produkcji.

Ponieważ nowe rozwiązania technologiczne odgrywają ważną rolę w osiąganiu przewagi strategicznej, w organizacjach wzrasta zapotrzebowanie na pracowników wiedzy, a szczególnie na takich, którzy potrafią myśleć niekonwencjonalnie. Dlatego inżynier w roli stratega musi dbać o wyszukiwanie talentów i zatrzymywanie ich w organizacji, tak jak np. robi to firma 3M[41]. Trzeba także pamiętać o tym, że zarządzanie specjalistami o wysokich kompetencjach wymaga innego podejścia niż w przypadku „zwykłych" pracowników.

[39] Kiedy produkcja lalek stała się zbyt kosztowna, aby można było ją dalej wykonywać, całości w Hongkongu, pojedyncze części tłoczono w Hongkongu (bo tu były specjalistyczne maszyny), a następnie wysyłano do Chin, gdzie je montowano, malowano i ubierano. Potem ponownie wysyłano do Hongkongu, gdzie były pakowane [Fung, Fung, Wind 2008, s. 28].

[40] J.H. Dyer, P. Kale, H. Singh, za [Fung, Fung, Wind 2008, s. 32].

[41] http://solutions.3m.com.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Kierownicy pracujący w organizacjach o zaawansowanych technologiach muszą mieć nie tylko dobrą wiedzę techniczną, ale także, z uwagi na szybkie starzenie się tej wiedzy, muszą śledzić najnowsze trendy. Ważne jest, aby potrafili przekładać wiedzę na innowacyjne wykorzystywanie posiadanych zasobów oraz w kontekście możliwości tworzenia nowych partnerskich związków (sieci innowacji) [Harris, De Long 2001, s. 10–14]. Myślenie strategiczne to także poszukiwanie możliwości przenoszenia osiągnięć z jednego sektora do innego, szukanie nowych zastosowań produktów i wynalazków. Dobre efekty daje poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych za pomocą ekspertów i konsultantów oraz uczestnictwo na zewnątrz w środowiskach innowacyjnych, współpraca z innymi przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczymi, klientami i dostawcami. Trzeba także pamiętać o tym, że technologia daje przewagę zwykle na krótko, dlatego trzeba dbać o zaangażowanie i rozwój kompetencji pracowników, co daje szanse na dłuższą przewagę.

4.2.2.2. Inżynier jako przedsiębiorca

Przedsiębiorczość to sposób myślenia, rozumowania i działania skierowany na poszukiwanie okazji. Według klasycznej definicji J.S. Milla przedsiębiorca „to ktoś, kto organizuje i podejmuje ryzyko w biznesie w zamian za spodziewane zyski”[42]. Przedsiębiorczość od zawsze była i jest motorem napędowym każdej gospodarki. Przyczynia się m.in. do intensywnego wykorzystania zasobów organizacyjnych, zapewnia dostosowanie usług i produktów do potrzeb rynku oraz jest źródłem innowacji. Jeśli przyjmie się, że dziś „bycie przedsiębiorczym oznacza tworzenie nowych systemów, źródeł lub procesów, dzięki którym można wyprodukować nowe produkty lub usługi i/lub służyć nowym rynkom”[43] to oznacza to, że wszyscy menedżerowie w jakimiś stopniu muszą być przedsiębiorcami.

Typ środowiska (kulturowego, społecznego, politycznego i ekonomicznego), w jakim przebywa jednostka, ma wpływ na rozwój przedsiębiorczości, co oznacza, że przedsiębiorczości można się nauczyć [Koźmiński 2004, s. 163].

Przedsiębiorczość może być rozpatrywana z perspektywy jednostki, ale także z perspektywy organizacji jako tzw. przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna. Odnosi się ona do kształtowania klimatu odpowiedniego do rozwijania zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. Pracownicy powinni być zachęcani i nagradzani za przedsiębiorcze działania. Niezbędne jest także posiadanie w organizacji chociaż kilku tzw. agentów przedsiębiorczości, wyróżniających się odwagą, kreatywnością, pasją, determinacją. Tacy pracownicy muszą mieć czas na poszukiwanie i wdrażanie pomysłów. Problemem może być także przekonanie pozostałych pracowników co do zmian. Dlatego ważne jest wsparcie ze strony naczelnej kadry kierowniczej oraz opracowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych. W efekcie stopniowego przenikania przedsiębiorczości do wszystkich sfer działania organiza-

[42] J.S. Mill, za [Szaban 2007, s. 115].
[43] G.T. Lumpki, G.G. Dess, za [Szaban 2006, s. 116].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cji powstaje *organizacja przedsiębiorcza.* Jej cechami są m.in. stałe redefiniowanie przewagi konkurencyjnej, nastawienie na maksymalizację zysku w krótkim okresie, innowacyjność, zmienność i adaptacyjność, nagradzanie za inicjatywę, przywiązanie dużego znaczenia do kapitału ludzkiego i wiedzy [Koźmiński 2004, s. 169]. Nie wszystkie organizacje chcą być przedsiębiorcze, najczęściej z obawy, że nowe inicjatywy mogą zburzyć dotychczasowy porządek. Jednak takie podejście w dłużej perspektywie prowadzi do kłopotów.

Przedsiębiorczość to także odważne wizje artykułowane przez charyzmatycznych liderów, takich jak np. R. Branson czy S. Jobs. Na poziomie strategicznym przedsiębiorczość może również oznaczać podejmowanie przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku z wykorzystaniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, technologii, marki. Są to także transformacje związane z utworzeniem nowej kombinacji zasobów, jak np. wykorzystanie komputerów w medycynie. Formą przedsiębiorczości może być łamanie branżowych reguł, jak np. Amazon.com, która wprowadziła nowe zasady działania rynku księgarskiego.

Na zakończenie kilka zdań o *przedsiębiorczości intelektualnej*, będącej syntezą cech przedsiębiorcy i cech intelektualisty. W tym przypadku przedsiębiorcą jest intelektualista, który pragnie skomercjalizować wytwór swojego intelektu. „Szczególnie trudne wydaje się łączenie refleksyjności i zdolności analitycznych intelektualisty z pragmatyzmem i aktywnością przedsiębiorcy" [Koźmiński 2004, s. 174]. Przedsiębiorcy intelektualni mają specyficzny dla siebie styl poznawczy i kiedy wchodzą do biznesu zaczynają liczyć się z jego zasadami, „ale nie dostosowują się do istniejącego kontekstu, ani go nie eksploatują. Oni widzą to, czego inni nie widzą. Mają kompetencje i odwagę do stworzenia tego, co staje się nowym kontekstem"[44].

4.2.2.3. Inżynier jako mentor i coach

Każdy inżynier, nawet ten najzdolniejszy, od czasu do czasu napotyka w swojej pracy na trudne problemy techniczne. Dla niektórych problemy stają się wyzwaniem do samodzielnego działania, dla innych inżynierów podjęcie decyzji związanej z rozwiązaniem takiego problemu może być paraliżujące z uwagi na ogromne konsekwencje, jakie to ze sobą niesie. W krytycznych sytuacjach czasem pomagają szkolenia i doradztwo[45], ale są one dobre tylko wtedy, gdy pracownik do rozwiązania problemu potrzebuje wyłącznie nowych informacji lub instrukcji. Jednak to nie wystarczy, gdy trzeba znaleźć nową, własną drogę rozwiązania problemu. Wtedy bardziej przydatny może okazać się trener — coach, lub menedżer w roli coacha, który pomoże przejść inżynierowi przez złożony problem, naprowadzając go na odpowiednią ścieżkę myślenia. Czasami problem wynika z faktu, że menedżer stał

[44] S. Kwiatkowski, za [Koźmiński 2004, s. 173–174].

[45] Różnica między doradztwem zawodowym a coachingiem polega na tym, że w doradztwie daje się gotowe recepty, a w coachingu pracownik odpowiednio wspierany sam dochodzi do własnego rozwiązania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

się ofiarą własnego, wąskiego spojrzenia na problem. Jednak często inżynierowie, zanim zgłoszą problem i poproszą o pomoc, bardzo długo sami uporczywie usiłują rozwiązać problem, licząc na to, że każdy problem można rozwiązać za pomocą odpowiednich narzędzi analitycznych i odpowiednio dużego wysiłku.

W zmianie sposobu spojrzenia na problem pomaga coaching [Rakowska 2007, s. 225–231]. Najogólniej coaching jest procesem nauczania i rozwoju umiejętności pracownika, w którym prowadzący (coach) nie podaje gotowych rozwiązań, ale stawiając odpowiednie pytania, naprowadza pracownika na samodzielnie rozwiązywanie problemów. Zachęca go do poszukiwania własnych pomysłów, wspiera merytorycznie i duchowo. Zadaniem coacha jest inspirowanie pracownika do działania oraz do zwiększania osiągnięć, jak również pomoc w usuwaniu barier utrudniających optymalne działanie. Coaching jest uznawany za jedną z bardziej skutecznych metod pomagania ludziom w ich profesjonalnym rozwoju. Coaching pozwala nie tylko zwiększać skuteczność działania, ale także kształtuje dobre relacje między osobami biorącymi udział w tym procesie[46]. W niektórych sytuacjach lepiej jest zatrudnić trenera z zewnątrz niż przydzielać takie zadanie kierownikom. Sesje coachingowe wymagają czasu i spokoju, a kierownicy zwykle narzekają na brak czasu. Także nie wszyscy kierownicy nadają się do pełnienia roli coacha, która wymaga posiadania odpowiednich kompetencji. Zarówno sprawowanie roli coacha, jak i mentora wymaga opanowania podstawowych umiejętności pedagogicznych, a więc zupełnie innych niż te, jakie mają inżynierowie. Są to umiejętności uczenia innych, zadawania pytań skłaniających do refleksji, aktywnego słuchania, konstruktywnego przekazywania informacji zwrotnych, motywowania do rozwoju, znajdowania silnych i słabych stron pracownika, wspierania. Potrzebna jest także otwartość i cierpliwość [Holliday 2006, s. 16]. W przypadku kierowników poza brakiem czasu i umiejętności jedną z przeszkód w coachingu jest obawa, że podwładni dobrze się wyuczą i będą lepsi od szefa.

Inną ważną rolą w rozwoju pracowników jest rola mentora. „Mentoring to opieka nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie — od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie" [Parsloe 1998, s. 1]. Rola mentora przypomina więc rolę przyjaciela, zaufanego doradcy, swoistego mędrca, który dzieli się swoimi doświadczeniami, z zazwyczaj młodszym pracownikiem po to, aby dzięki tym radom uniknął niepotrzebnych błędów i dobrze ukierunkował swoje zawodowe działania. W usprawnianiu roli mentora, oprócz umiejętności typowych dla coacha, kluczową rolę odgrywa porządkowanie własnej wiedzy, poszukiwanie obszarów doświadczeń, które mogą być wartościowe dla innych, świadomość własnych błędów, trudnych sytuacji, przeszkód we własnej karierze i zastanowienie się nad metodami radzenia sobie z nimi.

Dla rozwoju naczelnej kadry kierowniczej często zatrudnia się trenerów — coachów z zewnątrz do prowadzenia *executive* coaching. W tym przypadku coachowie pomagają kadrze przemyśleć wiele złożonych problemów z obszaru zarządza-

[46] W roli trenera może wystąpić profesjonalny coach z zewnątrz bądź też szef lub doświadczony pracownik.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nia, kompromisów, z którymi zazwyczaj musieli radzić sobie w samotności. Trenerzy pełnią rolę życzliwych słuchaczy, służą wsparciem i naprowadzają na nowe perspektywy spojrzenia na problemy. Praktyka pokazuje, że kierownictwo techniczne, rzadziej niż inne grupy, korzysta z oferty profesjonalnego coachingu. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że niektóre problemy mogą mieć specjalistyczny charakter, a coach zwykle nie posiada takiej specjalistycznej wiedzy. Niemniej jednak, wsparcie coacha jest zawsze bardzo przydatne każdemu menedżerowi do rozwoju kompetencji kierowniczych i wsparcia w rozwiązywaniu ogólnych problemów dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

4.3. Style kierowania

Style kierowania, nazywane też stylami przywództwa, to charakterystyczne dla kierowników zachowania, jakie zwykle przejawiają w stosunku do swoich podwładnych.

Styl kierowania można zdefiniować jako względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania kierownika na swoich podwładnych, tak aby zachowywali się zgodnie z jego wolą.

4.3.1. Koncepcje uniwersalnych stylów kierowania

W badaniach nad stylami kierowania można wyróżnić trzy obszary: badania cech, badania zachowań oraz badania efektywności zachowań — tzw. sytuacyjne podejście do stylów kierowania. Pierwsze badania koncentrowały się na poszukiwaniu cech typowych dla przywódców. U podstaw koncepcji leży założenie, że zjawisko przywództwa można wyjaśnić przez osobę przywódcy, tj. posiadane przez niego cechy umożliwiają mu wywieranie wpływu na innych. Jednak badaczom nie udało się znaleźć jednej listy cech charakterystycznych dla wszystkich przywódców. Stwierdzono, że cechy i procesy postrzegania cech zależą od sytuacji, w jakiej znajduje się przywódca[47].

Kolejne badania dotyczyły zachowań kierowników. Jedne z pierwszych badań w tym temacie przeprowadzili w latach 30. K. Lewin, R. Lippitt i R. White[48] na grupie młodzieży uczestniczącej w zajęciach z modelarstwa. Instruktorzy stosowali trzy style kierowania: autokratyczny (nacisk na wykonywanie zadań), demokratyczny (dbanie o partycypację w pracy oraz o dobre relacje) oraz nieuczestniczący (brak zaangażowania). Autorzy eksperymentu uznali, że najlepsze rezultaty daje styl demokratyczny, zarówno w zakresie wyników, jak i w relacji między instruktorem a uczniami.

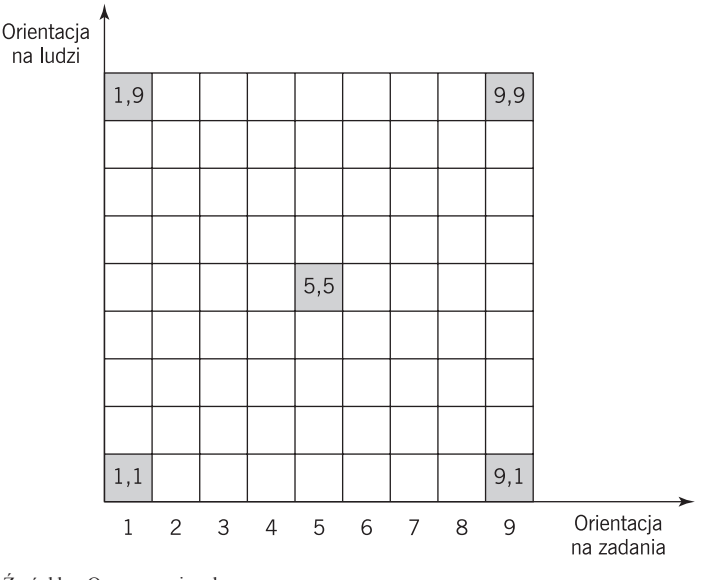
[47] Można jednak było wyróżnić niektóre cechy, które występowały częściej niż inne, m.in. roztaczanie jasnych wizji, poświęcanie się sprawie ogółu, realizacja idei z dużym ryzykiem, realizacja idei z powodzeniem, jasne motywy działania; J.A. Konger, R. Kanungo, za [Steinmann, Schreyogg 1995, s. 383].

[48] K. Lewin, R. Lippitt, R. White, za [Steinmann, Schreyogg 1995, s. 390].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W latach 40. niemal jednocześnie rozpoczęto badania na dwóch amerykańskich uniwersytetach w Michigan i Ohio. Wnioski z obu badań były zbliżone. Badacze wyróżnili dwie grupy zachowań charakterystycznych dla kierowników, tj. zachowania ukierunkowane na wykonywanie pracy oraz zachowania nastawione na relacje w zespole. Zachowania te tworzą układ współrzędnych, stąd nazwa: dwuwymiarowa koncepcja stylów kierowania (rysunek 4.5). Naukowcy z Michigan nazwali te wymiary: koncentracja na zadaniach (oś OX — nacisk pracę i procedury związane z wykonywanym zadaniem) oraz koncentracja na pracownikach (oś OY — budowanie spójnych zespołów i dbałość o zadowolenie pracowników). Z kolei badacze z Ohio nazwali je nieco inaczej, choć w swojej istocie są one zbliżone: inicjowanie struktury (oś OX — zachowania związane z wykonywanymi zadaniami, ustalanie sposobów wykonywania pracy) oraz wzgląd na innych (oś OY — troska o podwładnych, budowanie ciepłej, wspierającej atmosfery). Początkowo badacze z Ohio uważali, że przywódcy cechujący się wysokim inicjowaniem struktury i wysokim względem na innych są najbardziej skuteczni, ale później zmodyfikowali swoje poglądy.

Rysunek 4.5. Siatka stylów kierowania R. Blake i J. Mouton



Źródło: Opracowanie własne.

Popularną koncepcją stylów kierowania, w której podstawą są te dwa niezależne wymiary zachowań kierowniczych, jest siatka stylów kierowania R. Blake i J. Mouton [Blake, Mouton 1964]. Wymiary: orientacja na zadania i orientacja na ludzi tworzą układ współrzędnych, w którym można wyróżnić 81 stylów kierowania tworzących siatkę kierowania. Autorzy wyróżnili i opisali pięć spośród 81 stylów (tablica 4.9). Koncepcja Blake–Mouton zaliczana jest do teorii uniwersalistycznych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

które poszukują jednego, najlepszego stylu kierowania. Zdaniem autorów najlepszym jest styl idealny (9,9).

Tablica 4.9. Charakterystyka stylów podstawowych według koncepcji R. Blake i J. Mouton

Styl	Charakterystyka
Styl (9,1) autokratyczny, zadaniowy	Cechuje go duża orientacja na zadania i niska orientacja na ludzi. Taki kierownik jest zainteresowany wyłącznie wykonywaną pracą i jej wynikami. Kieruje „twardą ręką", samodzielnie podejmuje wszystkie ważne decyzje
Styl (1,9) demokratyczny nazywany też stylem klubowym	To przeciwieństwo stylu autokratycznego. Kierownik liczy się z opiniami pracowników, zwraca dużą uwagę na ich potrzeby. Większość czasu pracy poświęca na stworzenie dobrej atmosfery pracy. Niewiele czasu poświęca na naciskanie na wykonywanie zadań
Styl (5,5) kompromisowy	Kierownik stara się poszukiwać równowagi między poziomem wykonywanych zadań a dobrymi relacjami w grupie. Ciągle szuka kompromisu między wynikami a atmosferą w grupie
Styl (1,1) bierny, nazywany też *laissez-faire* czy zubożony	Kierownik nie wykazuje troski ani o zadania ani o zespół. Często po prostu nie interesuje się pracą w zespole i minimalizuje wysiłki w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji
Styl (9,9) idealny (zintegrowany, zespołowy)	Kierownik w bardzo dużym stopniu koncentruje się na zadaniach i relacjach w zespole. Zaangażowanie ludzi prowadzi do osiągnięć w pracy; w zespole panuje atmosfera zaufania i szacunku

Źródło: Opracowanie własne.

Do koncepcji uniwersalistycznych zalicza się także koncepcję R. Likerta[49]. Jej autor wyróżnił cztery style kierowania (nazywane przez niego systemami): styl autorytarny oparty na zastraszaniu, paternalistyczny (odmiana stylu autorytarnego opartego na nagrodach), styl konsultacyjny (kierownik konsultuje się z podwładnymi, ale sam podejmuje na tej podstawie decyzje) oraz styl partycypacyjny. Ten ostatni uznaje się za najlepszy. Styl partycypacyjny cechuje się dużym udziałem grupy w podejmowaniu decyzji. Grupa sama ustala cele, co jest czynnikiem motywującym do pracy. W grupie panuje zaufanie i dobra komunikacja. Nie zawsze jest możliwe jego zastosowanie, szczególnie gdy są duże naciski na zwiększanie produkcji oraz gdy brakuje czasu.

4.3.2. Sytuacyjne koncepcje stylów

Zgodnie z sytuacyjnym podejściem nie istnieje jeden najlepszy styl kierowania, a efektywność stylu zależy od sytuacji, w jakiej znajduje się kierownik. Na przykład, styl autokratyczny może dawać dobre rezultaty, gdy pracownicy są leniwi, ale

[49] R. Likert, za [Huczyński, Buchanan 2007, s. 707].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nie sprawdzi się w przypadku grupy ambitnych i wysoce kompetentnych pracowników. Autorem pierwszej koncepcji sytuacyjnego kierowania jest J.W. Reddin [Reddin 2005]. Autor dodał do dwóch wymiarów, tj. orientacji na zadania i orientacji na ludzi, trzeci wymiar — efektywność kierowania. Według niego o skuteczności zachowań menedżera decyduje sytuacja, w jakiej się znajduje. Wyróżnił on cztery style podstawowe: styl towarzyski, styl poświęcający się pracy (odpowiednik autokraty), styl separujący się (zubożony) oraz zintegrowany (idealny). Są one zbliżone są do stylów wyróżnionych przez R. Blake i J. Mouton. Każdy z czterech stylów podstawowych, w zależności od sytuacji, może być stylem mniej lub bardziej efektywnym. Słabością tej koncepcji jest to, że autor nie sprecyzował, jakie konkretnie czynniki określają sytuację kierowania. Charakterystykę efektywności stylów kierowania według J.W. Reddina zaprezentowano w tablicy 4.10.

Tablica 4.10. Charakterystyka stylów według J.W. Reddina

Styl podstawowy	Style mniej nieefektywne	Style bardziej efektywne
Separujący się	**Dezerter**. „Ucieka" od kierowania. Wielu problemów, które powinien rozwiązać, bądź nie rozwiązuje wcale, bądź też przekazuje do rozwiązania innym. Jest postrzegany jako niezaangażowany w pracę	**Biurokrata**. Przywiązuje wagę do formalnych procedur i kontroli podległego mu personelu. Przez otoczenie oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągać niezłe wyniki
Poświęcający się	**Autokrata**. Dążący za wszelką cenę do wykonania zadań. Postrzegany jest jako niemający zaufania do ludzi, apodyktyczny, nieżyczliwy, co sprawia, że trudno mu uzyskać dobre rezultaty, nie mówiąc już o klimacie wewnątrz kierowanego zespołu	**Życzliwy autokrata**. Stara się realizować zadania bez zrażania do sobie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia ograniczoną samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach
Towarzyski	**Misjonarz**. Wkłada wiele wysiłku przede wszystkim w zapewnienie jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Przez otoczenie odbierany jest jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nieumiejący stawiać celów, a bardziej jeszcze egzekwować ich wykonania	**Rozwojowiec**. Uważany za człowieka ufnego, chętnie delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zarazem o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół pracowniczy
Zintegrowany	**Kompromista**. Podatny na wpływy otoczenia. Stara się zgadzać ze wszystkimi. Koncentruje się na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając te o dłuższym horyzoncie czasu	**Administrator**. Umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładzie nacisk na pracę zespołową. Potrafi skutecznie odbierać bodźce, co zapewnia mu skuteczność w realizacji zadań

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Inną koncepcją sytuacyjną jest koncepcja P. Herseya i K. Blancharda [Hersey, Blanchard 1969, s. 26–34], zgodnie z którą skuteczność stylu kierowania jest uwarunkowana przez zmienną, tzw. dojrzałość pracownika. Dojrzałość pracownika jest wyznaczona przez jego motywację do pracy (czy podwładny chce dobrze pracować) oraz poziom kompetencji (czy posiada niezbędną wiedzę i umiejętności). Zgodnie z tą koncepcją menedżer powinien dostosowywać styl kierowania do stopnia dojrzałości pracowników. Tym, co wyróżnia tę koncepcję od innych koncepcji stylów kierowania jest fakt, że ten sam kierownik powinien stosować różne style wobec różnych osób, w zależności od ich stopnia dojrzałości. Zalecenia tej teorii pokazano w tablicy 4.11. Z koncepcji P. Herseya i K. Blancharda wynika wniosek, że zadaniem kierownika jest poznawanie i rozwijanie poziomu motywacji oraz kompetencji pracowników. Kierownicy powinni podejmować działania zmierzające do rozwoju dojrzałości podwładnych, dążąc do maksymalnego delegowania pracy i upełnomocniania pracowników w samodzielnym wykonywaniu zadań.

Tablica 4.11. Style kierowania według P. Herseya i K. Blancharda

Nazwa i cechy stylu	Stopień dojrzałości
Instruowanie. Koncentracja na zadaniu, bardzo dokładne instruowanie, określanie celów. Wymaga to od kierownika dużej cierpliwości i czasu	Stosowany, gdy dojrzałość jest niska, tj. niskie jest zaangażowanie i niskie są kompetencje. Dominuje komunikacja jednokierunkowa
Konsultowanie/sprzedawanie (coaching). Nadal duży nacisk na zadania. Szef przekazuje instrukcje zadaniowe i usiłuje je „sprzedawać". Stopniowo pozwala podwładnemu brać udział w decyzjach w zakresie sposobu pracy. Wspiera go emocjonalnie. Rozpoczyna się komunikacja dwukierunkowa	Taki styl zaleca się, gdy dojrzałość wprawdzie jest jeszcze niska, ale zaczyna wzrastać zaangażowanie, choć kompetencje są nadal niskie
Partycypacja. Coraz mniejszy nacisk na instrukcje związane z wykonywanym zadaniem, a większy na udział podwładnego w podejmowaniu decyzji co do sposobu pracy. Zachowania przełożonego są nakierowywane na relacje z podwładnym	Ten styl ma zastosowanie przy średniej dojrzałości, tj. zaangażowanie jest średnie, kompetencje od średnich do wysokich, ale podwładnym brakuje jeszcze pewności do samodzielnego wykonania zadań
Delegowanie. Kierownik jest zaangażowany w pracę podwładnego (monitoruje go), ale zostawia mu samodzielność w zakresie sposobu wykonania pracy	Dojrzałość wysoka = pracownik jest zaangażowany, ma wysokie kompetencje, jest zdolny do samodzielnego wykonywania zadania

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

W tej grupie teorii sytuacyjnych jest teoria F. Fiedlera [Fiedler 1967], zwana także teorią najmniej preferowanego pracownika (albo teorią kontyngencji)[50]. Zdaniem autora tej koncepcji największy wpływ na skuteczność zachowań kierownika mają trzy zmienne sytuacyjne:

[50] W badaniu brały udział m.in. zespoły robocze w fabrykach, drużyny sportowców czy nawet zespoły złożone z pracowników wojskowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

1) relacje między kierownikiem a grupą (stopień akceptacji kierownika przez grupę); według Fiedlera te relacje mogą być albo dobre, albo złe;
2) struktura zadania; jedne zadania są wysoko ustrukturyzowane, mają ścisłe instrukcje, co do jego wykonania, jak np. składanie klocków Lego, inne są słabo ustrukturyzowane, np. tworzenie plakatu reklamowego; Fiedler w badaniu podzielił zadania na wyraźnie i słabo ustrukturyzowane;
3) pozycja władcza przywódcy (rzeczywista władza kierownika); przyjęto, że pozycja władcza może być słaba lub mocna.

W rezultacie, w zależności od wartości tych trzech zmiennych[51], sytuacja, w jakiej znajduje się kierownik, może być: bardzo korzystna, bardzo niekorzystna lub przeciętna. Zdaniem Fiedlera w sytuacjach skrajnych, tj. bardzo korzystnych i bardzo niekorzystnych, lepsze wyniki daje styl zadaniowy[52]. Natomiast w sytuacji umiarkowanie korzystnej najlepsze wyniki daje styl zorientowany na relacje międzyludzkie. F. Fiedler uważał także, że kierownicy niechętnie zmieniają swoje zachowania, co oznacza, że należy raczej dobierać kierownika do sytuacji niż oczekiwać, że kierownik dostosowuje się do sytuacji. Teorię tę krytykowano przede wszystkim za to, że wśród czynników sytuacyjnych nie uwzględniono cech podwładnych (potrzeb, oczekiwań czy zdolności). Pojawiły się one w innej koncepcji sytuacyjnej, tzw. teorii ścieżki celu według M. Evansa oraz R. House'a[53]. W tej teorii za kluczowe czynniki sytuacyjne uznaje się:

- cechy osobowościowe podwładnych (ich postrzegane zdolności)[54] oraz umiejscowienie kontroli,
- cechy otoczenia: strukturę zadania, system formalnych uprawnień władczych[55] oraz wsparcie od grupy[56].

Kierownicy mają tu do wyboru następujące style: nakazywanie, wspieranie, partycypację oraz kierowanie zorientowane na osiągnięcia. Kierownik stosujący styl zorientowany na osiągnięcia wyznacza ambitne cele i oczekuje ich wykonania na wysokim poziomie, ufa podwładnym i zachęca ich do wysokich wyników. Zadaniem kierownika jest także wskazywanie możliwych do osiągnięcia nagród, informowanie o nagrodach, wspieranie przy ich zdobywaniu.

Do teorii sytuacyjnych zalicza się także modele uczestnictwa podwładnych w procesie decyzyjnym [Griffin 2004, s. 572–574]. Są to model Vrooma–Yettona–Yago (tzw. drzewo decyzyjne)[57] oraz model R. Tannebauma i W. Schmidta (jednowymiarowy model uczestnictwa podwładnych w procesie decyzyjnym).

[51] Największą wagę ma pierwsza zmienna, czyli relacje, druga ma wagę = 2, trzecia = 1.

[52] Więcej na ten temat w [Griffin 2004, s. 568].

[53] M. Evans, R. House, T.R. Mitchell, za [Griffin 2004, s. 570].

[54] Kiedy ludzie czują, że nie mają odpowiednich zdolności, mogą woleć styl nakazowy, a jeżeli czują, że mają kompetencje i są w stanie coś zrobić dobrze, taki styl będą przyjmować bardzo niechętnie.

[55] Im wyższy stopień formalizacji w organizacji, tym mniej przydatny jest styl nakazowy.

[56] Kiedy podwładny ma duże wsparcie ze strony grupy, może nie potrzebować wsparcia od kierownika.

[57] Sformułowany w formie algorytmu postępowania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Podsumowując: zgodnie z podejściem sytuacyjnym nie istnieje jeden najlepszy styl kierowania. Efektywność stylu jest uzależniona od sytuacji, którą, w zależności od autora, określają różne zmienne, aczkolwiek zaprezentowane tu teorie nie wyczerpują listy potencjalnych zmiennych. Jednak teorie sytuacyjne dają nowe spojrzenie na skuteczność kierowania oraz dostarczają ogólnych wskazówek dotyczących zachowań menedżera.

4.3.3. Style kierowania: transformacyjny i transakcyjny

J.M. Burns [Burns 1978] i B. Bass [Bass 1985] są pionierami teorii przywództwa transformacyjnego, która powstała w latach 80. i jest nawiązaniem do teorii charyzmatycznego przywództwa. J.M. Burns zauważył, że niektórzy przywódcy potrafią zmieniać poziom motywacji podwładnych w takim kierunku, że chcą oni osiągać wyższe cele, co w rezultacie prowadzi do osiągania lepszych wyników i pozytywnych zmian w organizacji. Nazwał ich przywódcami transformacyjnymi [Burns 1978]. Jego prace kontynuował B. Bass. Cechą transformacyjnego przywództwa jest też „zdolność do uzyskiwania niezwykłych rezultatów od zwykłych ludzi" [Peters, Waterman 1982, s. 232]. W tej koncepcji uznaje się, że przywódcy transformacyjni są bardziej skuteczni niż tzw. przywódcy transakcyjni. *Kierowanie transformacyjne* polega na takim oddziaływaniu przełożonego na podwładnych, w wyniku którego następuje transformacja oczekiwań podwładnych, podniesienie ich motywacji na nowy, wyższy poziom, co w rezultacie prowadzi do zmian w sposobie myślenia i nowych zachowań. Z kolei *kierowanie transakcyjne* polega na oddziaływaniu na zachowania podwładnych na podstawie transakcji, tj. wymiany. Kierownik określa role i wymagania, jakie powinni spełnić podwładni, aby mogli osiągnąć swoje cele. Kierownik proponuje określone korzyści (np. premie) albo grozi sankcjami, aby osiągnąć określone sposoby zachowania się podwładnych. W uproszczeniu można stwierdzić, że kierownicy transakcyjni są dobrymi administratorami, a kierownicy transformacyjni wynoszą swoje organizacje na coraz wyższy poziom aktywności.

Istnieje wiele typologii przywódców transakcyjnych. Opisuje je m.in. A. Potocki, dzieląc przywódców na przywódców narcystycznych, zaborczych, uwodzicielskich i roztropnych [Potocki (red.) 2005, s. 226]. B. Alimo-Metcalfe oraz J. Alban-Metcalfe stworzyli kwestionariusz transformacyjnego przywództwa [Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe 2001, s. 1–27], w którym wyróżnili trzy grupy zachowań przywódczych: prowadzenie i rozwijanie innych[58], cechy osobiste[59] oraz przewodzenie organizacji[60]. N. Tichy i A. Devanna [Tichy, Devanna 1986] twierdzą, że przywódcy charyzmatyczni pełnią trzy „i-role": intelektualnie stymulują, idealizują, artykułując swoje wizje oraz inspirują do motywacji.

[58] Okazywanie troski innym, uprawomocnianie, bycie dostępnym, zachęcanie do zmian.

[59] Transparentność, spójność działania, zdecydowanie, inspirowanie, rozwiązywanie problemów.

[60] Relacje i osiągnięcia, skoncentrowanie na zadaniu, budowanie podzielanej wizji, wspieranie kultury rozwoju, zachęcanie do zmian.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4.3.4. Skuteczność stylów kierowania

Efekty zachowań kierowników zależą od wielu czynników sytuacyjnych. Różni badacze usiłowali określać te, ich zadaniem, najważniejsze (patrz rozdz. 4.3.2). Nie istnieje jedna najlepsza teoria przewidująca skutki zachowań szefa w każdej z sytuacji. Czynniki wpływające na skuteczność zachowań kierownika można podzielić na cztery grupy. Są to:

1) cechy podwładnych, a przede wszystkim ich motywacja, system wartości, umiejętności, wiedza, zdolności, doświadczenie, tolerancja niepewności, umiejscowienie kontroli,
2) czynniki związane z charakterem zadania, głównie jego struktura, trudność, złożoność,
3) cechy kierownika, jego zdolności przywódcze, kompetencje specjalistyczne, umiejętności interpersonalne, motywacja, relacje z grupą, pozycja w organizacji,
4) inne czynniki sytuacyjne, takie jak klimat w organizacji, kultura biznesu czy kultura narodowa, nasycenie technologią.

Trzeba jednak zaznaczyć, że istnieje także grupa autorów, którzy twierdzą, że silne przywództwo jest zbędne, a nawet może być niebezpieczne dla organizacji [Morgan 2001, s. 1–3]. Zgodnie teorią substytutów przywództwa [Kerr, Jermier 1978, s. 375–403] cechy podwładnych mogą neutralizować przywódcze zachowania lidera.

Ponadto style efektywne w fabryce produkcyjnej w XIX czy XX w. dziś mogą się nie sprawdzić. Generalnie zmienił się sposób wykonywania pracy, pracownicy są bardziej wyedukowani i świadomi swojej roli w organizacji. Coraz większą rolę mają pracownicy wiedzy, których trzeba zachęcać do współudziału w decyzjach, w celu najpełniejszego wykorzystania ich potencjału.

Na podstawie obserwacji amerykańskich przedsiębiorstw, które dokonały transformacji z pozycji przeciętnej do bardzo dobrej, stwierdzono, że szczególną rolę odegrali przywódcy tzw. piątego poziomu, wyróżniający się szczególną mieszanką cech, tj. skromnością, profesjonalizmem, wytrwałością, zaangażowaniem i odważnymi celami[61]. Budują kulturę dyscypliny i raczej nie praktykują „wielkiej charyzmy". Cenią ludzi zdyscyplinowanych, którzy chcą dobrze wypełniać swoje obowiązki. Jest to dobra kultura dla pracy specjalistów w branżach wysokich technologii. Przypomina bardziej kierowanie transakcyjne niż transformacyjne.

Skuteczność stylów kierowania jest także uzależniona od czynników kulturowych. Z pewnością style preferowane np. przez niemieckich pracowników różnią się od tych preferowanych przez amerykańskich[62] czy chińskich. W USA lansuje się styl

[61] M.in. D. Smith z Kimberly-Clark, A. Lincoln, czy G.S. Patton. Tacy przywódcy: 1) brutalnie i realistycznie określają cele, jakie trzeba osiągnąć, jeśli firma ma być najlepsza, 2) ściśle określają mierniki poziomu osiągnięcia celów, 3) zatrudniają pracowników, którzy pracują z pasją, przy czym nie jest to pasja w jakiś szczególny sposób stymulowana, ale raczej odkrywana.

[62] Przykład: nieudane połączenie amerykańskiego Daimler Chrysler i niemieckiego Mercedes-Benz.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

silnego, charyzmatycznego, a nawet agresywnego przywództwa. Jednak nie w każdej kulturze mile widziani są głośni, dynamiczni przywódcy. Ponadto w biznesie są także mody, które z czasem mijają.

4.4. Decyzje kierownicze i ich uwarunkowania

4.4.1. Definicja decyzji

Żadna umiejętność nie jest ważniejsza w osiąganiu powodzenia w życiu niż zdolność podejmowania właściwych decyzji [Robbins 2005, s. 186]. Podejmowanie dobrych decyzji stanowi o sukcesie organizacji i w właśnie z tego powodu naczelna kadra kierownicza otrzymuje wysokie wynagrodzenie za swoje decyzje. Konsekwencje takich decyzji mogą prowadzić do wzrostu zysku firmy lub też do bankructwa. Każdego dnia kierownicy rozwiązują problemy i podejmują wiele decyzji. W zasadzie można powiedzieć, że kierownicy są zatrudniani po to, aby rozwiązywać problemy. Kiedy podwładni czy klienci mają kłopoty, to wtedy idą z nimi do kierownika. Rozwiązywanie problemów to poszukiwanie odpowiedzi na to, jak można zniwelować różnicę między stanem istniejącym a stanem pożądanym. Podejmowanie decyzji jest związane z dokonywaniem wyboru. Zgodnie z tym, decyzja może być definiowana dwojako [Kisielnicki 2008, s. 84; Griffin 2004, s. 291]:

1) decyzja to świadomy, nielosowy wybór z co najmniej dwóch możliwości,
2) decyzja (= decydowanie) jako procedura, która odnosi się do procesu decydowania (zwykle kilkuetapowego), obejmując warunki i kryteria wyboru decyzji.

W literaturze można znaleźć mniej i bardziej rozbudowane modele procesu podejmowania decyzji[63], które są oparte na podobnych założeniach. Są to tzw. racjonalne modele podejmowania decyzji. Jeden z nich zaprezentowano w tablicy 4.12.

Tablica 4.12. Proces podejmowania decyzji

Etapy	Zalecenia
1. Analiza sytuacji decyzyjnej i określenie problemu*	• odróżniać fakty i obiektywne dane od subiektywnych odczuć, opinii • identyfikować wszystkie możliwe źródła informacji o problemie • szczegółowo i precyzyjnie określić problem • określać, w jakim stopniu problem stanowi naruszenie standardów, określić na ile jest on poważny • określić, czyj to problem • pamiętać, że określenie problemu nie jest jego rozwiązaniem „Kowalski jest leniwy — trzeba go zwolnić”

[63] J. Kisielnicki [Kisielnicki 2008, s. 84] wymienia 8 etapów; Huczyński [Huczyński, Buchanan 2007, s. 732] wymienia 5 etapów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cd. tablicy 4.12

Etapy	Zalecenia
2. Opracowanie wariantów rozwiązania problemu	• odkładać ocenę wariantów na później • zgłaszać jak najwięcej wariantów rozwiązań od jak największej liczby zaangażowanych osób • zgłaszać warianty rozwiązań spójne celami • uwzględniać propozycje w kontekście długo- i krótkookresowym • tworzyć nowe propozycje z już istniejących • trzymać się zasady, że warianty mają służyć rozwiązaniu zdefiniowanego problemu
3. Określenie kryteriów i ocena rozwiązań, wybór rozwiązania	• warianty oceniać według kryteriów spełniających optymalne standardy** • warianty oceniać w sposób usystematyzowany, brać pod uwagę wszystkie warianty • oceniać w kontekście zgodności z celami organizacji oraz z uwzględnieniem zaangażowanych osób • uwzględniać możliwe skutki główne i uboczne • jasno przedstawić wybrane rozwiązanie, rozwiać wszelkie wątpliwości
4. Wdrożenie, kontrola	• wdrażać decyzję w odpowiednim czasie i porządku, z uwzględnieniem możliwych ograniczeń • ustanowić system kontroli (kluczowe obszary kontroli, rezultaty długo- i krótkookresowe) • kontrolować, w jakim stopniu wdrożenie rozwiązało problem (mogą także wystąpić dodatkowe pozytywne efekty) • zbierać informacje zwrotne w czasie wdrażania • zapewnić akceptację i wsparcie wdrażanego rozwiązania, czasem konieczna partycypacja ze strony tych, których ten problem dotyczy

* Bardzo ważne jest trafne zidentyfikowanie problemu, np. jeśli lekarz postawi złą diagnozę, dalsze etapy jego działania nie poprawią sytuacji zdrowotnej.
** Przykładowo, czy należy kierować się wyłącznie ceną, czy jakością. Albo też może pierwszorzędne znaczenie ma czas i jakość, a cena ma nieco mniejsze znaczenie.

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie [Whetten, Cameron, Woods 2000, s. l66].

Na podsumowanie etapów procesu podejmowania decyzji warto przytoczyć anegdotę, zgodnie z którą A. Einstein miał kiedyś rzec: gdybym miał podjąć decyzję i miałbym na to jedną godzinę, to przez 40 minut badałbym problem, przez 15 minut sprawdzałbym, czy to dobrze zrobiłem, a w ciągu 5 minut podjąłbym decyzję.

4.4.2. Rodzaje decyzji i techniki podejmowania decyzji

Podejmowane decyzje można dzielić według różnych kryteriów. Zwykle są to:
- stopień pewności warunków występujących w procesie decyzyjnym,
- rodzaj problemu, tj. czy to problem znany, powtarzający się, czy też nowy problem, na temat którego nie ma jeszcze wiedzy oraz czy można go zdefiniować,
- szczeble podejmowania decyzji,
- udział podwładnych w procesie podejmowania decyzji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Podstawowe kryteria i związane z nimi techniki decyzji zaprezentowano w tablicy 4.13.

Tablica 4.13. Rodzaje decyzji według różnych kryteriów i związane z nimi techniki

Kryterium	Decyzje	Przykładowe techniki decyzyjne
Stopień pewności warunków występujących w procesie decyzyjnym	• podejmowane w warunkach pewności • podejmowane w warunkach ryzyka • podejmowane w warunkach niepewności	Zwyczaj, procedury, symulacje, metoda delficka
Rodzaj problemu: powtarzający się/nowy	• programowalne • nieprogramowalne	Zwyczaj, rutyna, modele matematyczne, symulacje, techniki twórcze
Rodzaj problemu: poznany (istnieje wiedza)/nowy (nieustrukturyzowany)	• podejmowane w sposób racjonalny • podejmowane w sposób twórczo-intuicyjny	Modele ekonometryczne, technika burzy mózgów
Szczebel podejmowania decyzji	• strategiczne • taktyczne • operacyjne	Systemy eksperckie, symulacje, modele ekonometryczne, rutyna, procedury, zwyczaj
Udział w procesie decyzyjnym	• indywidualne • zespołowe	Techniki doskonalenia myślenia twórczego, techniki zwiększania uczestnictwa z zebraniu

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Decyzje podejmowane w warunkach pewności — z dużym stopniem pewności da się przewidzieć możliwe warunki ich wystąpienia oraz skutki. W przypadku *decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka* można przewidzieć z szacunkowym prawdopodobieństwem warunki ich wystąpienia oraz rezultaty. *Decyzje podejmowane w warunkach niepewności* to takie, co do których nie jest możliwe określenie prawdopodobieństwa zaistnienia rozważanych warunków ani ich skutków[64].

Decyzje programowalne dotyczą problemów o jasnej strukturze lub/i problemów powtarzających się. Zwykle deleguje się je na niższe szczeble. Do ich podejmowania opracowuje się gotowe recepty — algorytmy w formie regulaminów, procedur czy przyjętych norm i zwyczajów, np. osiągnięcie określonych wyników przez sprzedawcę oznacza otrzymanie premii, trzecie spóźnienie w miesiącu oznacza naganę.

[64] Obecnie wzrasta udział decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka i niepewności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Decyzje nieprogramowalne dotyczą problemów nowych i/lub o niejasnej strukturze[65]. Decydent często nie ma wystarczających informacji do ich podjęcia. Wymagają doświadczenia, intuicji, twórczego spojrzenia. Zwykle są podejmowane na wyższych szczeblach.

Decyzje podejmowane w sposób racjonalny to decyzje, które dotyczą problemów o jasnej strukturze (można określić, na czym polega problem) i/lub problemów, które już wystąpiły w przeszłości. Zakłada się, że istnieje w jakiś sposób dostępna wiedza powalająca rozwiązać ten problem. Wykorzystuje się tu modele racjonalnego rozwiązywania problemów. Ograniczeniem racjonalnego podejścia jest to, że nie zawsze można dokładnie sprecyzować, na czym polega problem oraz to, że nie zawsze, jak się to na początku może wydawać, istnieje dostępna wiedza pozwalająca rozwiązać problem. Nawet jeśli taka wiedza istnieje, to może lepiej będzie zastosować twórcze podejście po to, aby rozwiązanie było oryginalne i lepsze.

Decyzje podejmowane w sposób twórczo-intuicyjny — gdy problem jest nowy i/lub ma niejasną strukturę, wówczas stosuje się twórczo-intuicyjne podejście. Potrzebne są tu umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, doświadczenie decydenta w takim rozwiązywaniu problemów oraz znajomość technik twórczego myślenia.

Stosowane metody techniki i podejmowania decyzji zależą od rodzaju problemu. Kiedy problem jest rutynowy, powtarza się lub jest znany, czyli ma charakter programowalny, można zastosować techniki tradycyjne, jak m.in.: zwyczaj, rutyna, procedury, odpowiednia polityka organizacyjna, tworzenie listy kryteriów z wagami, technika listy wad i zalet lub też nowsze techniki oparte na modelach matematycznych, wypracowane przez badania operacyjne i systemy zarządzania informacjami.

W przypadku problemów nowych i/lub o niejasnej strukturze można zastosować takie techniki tradycyjne, jak: intuicja i osąd, reguła palca wskazującego (decyzje naczelnego kierownictwa oparte na doświadczeniu) oraz techniki nowoczesne (np. burza mózgów, technika delficka czy symulacje komputerowe).

W zależności od rodzaju problemu można zastosować racjonalne (normatywne) lub deskryptywne (twórczo-intuicyjne, behawioralne) podejście do rozwiązywania problemów. W pracy menedżera konieczne jest stosowanie obu podejść. Modele racjonale dostarczają gotowych recept, często skracając czas podejmowanych decyzji, ale kiedy liczy się oryginalność, warto zastosować twórcze podejście.

4.4.3. Teorie decyzji i racjonalne podejście do podejmowania decyzji

Teoria decyzji zajmuje się wspomaganiem decyzji oraz analizą decyzji. Stanowi ona wspólny obszar zainteresowań różnych dziedzin nauki. Korzystają z niej i dostarczają swoich metod między innymi: matematyka, statystyka, psychologia, socjologia, ekonomia, zarządzanie, filozofia, informatyka i medycyna.

[65] Przykładowo, jak zmniejszyć korki w wielkich miastach, jaki zrobić produkt, aby był lepszy niż konkurencji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W racjonalnym podejściu do problemu zakłada się, że problem można zdefiniować oraz że istnieje dostępna wiedza pozwalająca na jego rozwiązanie. Zakłada się, że możliwe jest podjęcie decyzji optymalnej na podstawie wszechstronnej ewaluacji dostępnych wariantów. W zależności od złożoności problemu wykorzystuje się tu różne techniki, od ustanowienia prostych reguł (np. karta korzyści i strat), aż do wyrafinowanych modeli komputerowych. Stosuje się tu metody matematyczne, statystyczne i ekonometryczne. Celem jest wyznaczenie decyzji optymalnej, to znaczy przynoszącej największe korzyści lub minimalizującej stratę. Modele racjonale mają m.in. zastosowanie w handlu, bankowości, produkcji. Najlepiej sprawdzają się, gdy otoczenie jest w miarę stabilne i przewidywalne. Zakłada się tu, że istnieje jedna najlepsza, optymalna decyzja dla organizacji, ale nie bierze się pod uwagę niektórych uwarunkowań, np. interesów decydenta. W praktyce, mniej niż 20 % firm amerykańskich podejmuje decyzje według tego modelu[66], bowiem nie wszystkie problemy można opisać za pomocą matematycznych modeli.

Ponadto ludzie mają ograniczoną zdolność do rozpoznawania możliwych wariantów rozwiązań. Dostrzegł to H. Simon [Simon 1976], twórca pojęcia tzw. ograniczonej racjonalności. Według niego „Ludzie skupiają się na wybranych aspektach problemu, inne zaś ignorują, odbija się to także na doborze informacji potrzebnych do rozwiązania problemu" [Szapiro 1993, s. 39]. Zasada maksymalizacji racjonalności zostaje więc zastąpiona zasadą satysfakcji. Decydent zwykle poprzestaje na pierwszym zadowalającym go wariancie[67]. Obalono więc przekonanie o tym, że ludzie, podejmując decyzje, szczegółowo rozpatrują wszystkie możliwe warianty a przez to dokonują najlepszego wyboru.

Problematyką procesów decyzyjnych zachodzących w umysłach ludzi zajmują się szerzej nauki kognitywne (nauki o poznaniu), łączące osiągnięcia psychologii poznawczej, neurobiologii, filozofii umysłu, socjologii, logiki i fizyki. Ich osiągnięcia mają zastosowanie do budowy systemów sztucznej inteligencji, rozwoju finansów behawioralnych i w procesach szacowania ryzyka technologicznego[68].

4.4.4. Uwarunkowania decyzji kierowniczych

W czasach nadmiaru informacji nie jest możliwe odbieranie i przetwarzanie przez człowieka wszystkich sygnałów z otoczenia [Bolesta-Kukułka 2001, s. 122]. Mimo zaprzęgnięcia do tego celu coraz lepszych urządzeń i programów, to ostatecznie cechy osobiste decydenta wywierają wpływ na sposób wykorzystania informacji w procesie decyzyjnym. Decyzje są uwarunkowane przez następujące grupy czynników:

[66] R.W. Griffin, za [Kisielnicki 2008, s. 65].

[67] Opracowanie wszystkich potencjalnych wariantów jest trudne, kosztowne, czasochłonne, podobnie jak kolejny etap związany z oceną bardzo dużej liczby wariantów decyzyjnych.

[68] Wiele zależy od subiektywnej percepcji ryzyka, co może być przyczyną katastrofalnych skutków decyzji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- cechy decydenta; m.in. jego styl poznawczy, osobowość, motywacja, doświadczenie, system wartości, stosunek do ryzyka, pewność siebie, wiedza;
- rodzaj problemu decyzyjnego; problem nowy czy stary, czy można go zidentyfikować, struktura problemu, np. prosty, złożony;
- uwarunkowania sytuacyjne; polityka organizacyjna, czas i koszt uzyskania informacji, znaczenie akceptacji decyzji przez wszystkich członków, czynniki kulturowe.

Duże znacznie ma styl poznawczy decydenta, czyli sposób, w jaki postrzega on i zapamiętuje informacje, sposób, w jaki je wykorzystuje do rozwiązywania problemów. Ludzie różnią się w zakresie stylów poznawczych. Niektórzy lubią koncentrować swoją uwagę na szczegółach, podczas gdy inni preferują ogólny obraz sytuacji. Niektórzy wolą myślenie konkretne, inni z kolei wolą myślenie abstrakcyjne. W praktyce najwięcej występuje typów mieszanych[69]. W szczególności przy podejmowaniu decyzji strategicznych liczą się cechy decydenta. Problemy strategiczne są bardzo złożone i mało ustrukturyzowane. Wymagają oryginalnego, systemowego spojrzenia, a ponieważ daleko wybiegają w przyszłość, należą do najbardziej ryzykownych. Decyzje strategiczne wymagają przemyślenia, przeprowadzenia wielu analiz oraz symulacji przyszłych stanów [Penc 1995, s. 149]. Zdobywane przez lata wiedza i doświadczenie pozwalają także kierownikom wyczuwać, kiedy powinni zastosować podejście racjonalne, a kiedy twórczo-intuicyjne. W sytuacjach mało czytelnych, kryzysowych, dużego stresu i presji czasu skuteczni menedżerowie adaptują strategie oparte na intuicji, wykorzystując wiedzę ukrytą.

Wśród cech decydenta mających wpływ na dokonywane wybory znajdują się osobiste wartości. W przypadku braku zgodności między osobistymi przekonaniami a wartościami cenionymi w organizacji dochodzi do zjawiska dysonansu poznawczego[70]. Podejmowane przez menedżera decyzje zawsze w jakimś stopniu dotyczą różnych osób i grup. Dlatego pojawiają się dylematy, która decyzja jest lepsza: czy tak decyzja, która jest zgodna z prawem, czy może sprawiedliwa; czy lepsza jest decyzja dobra dla jednostki, czy ta lepsza dla organizacji.

Z uwagi na duże tempo pracy część decyzji jest podejmowanych na podstawie uproszczeń w ocenie sytuacji, tzw. heurystyki. Heurystyki pozwalają podjąć decyzję w krótszym czasie i przy mniejszym nakładzie sił. *Heurystyka dostępności* polega na przypisywaniu większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które najłatwiej przywołujemy z pamięci i które są nacechowane emocjonalnie. Przykładowo, nagłaśnianie w mediach informacji o wypadkach lotniczych, może wpływać na to, że ludzie nie latają samolotami, mimo że statystycznie bardziej niebezpieczne jest jeżdżenie samochodami. *Heurystyka reprezentatywności* polega na tym, że dokonujemy kla-

[69] Wyniki badań dotyczące stylów poznawczych polskich kierowników w: [Rakowska 2007, s. 168–169].

[70] Przykładowo, menedżer musi podjąć decyzję o zachęceniu klientów do kupna niepełnowartościowych produktów, chociaż sam nie zgadza się z takim postępowaniem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

syfikacji sytuacji na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, charakterystycznego, który już znamy, np. spóźniającego się pracownika częściej uzna się za leniwego niż mającego kłopoty rodzinne. Heurystyki są ułatwieniem, ale niosą niebezpieczeństwo nieobiektywnej oceny sytuacji. Na jakość decyzji wpływa też *poziom zaangażowania decydenta.* Jeśli wynik decyzji w jakimś stopniu osobiście dotyczy decydenta, to bardziej się w nią angażuje. Trzeba też pamiętać o tym, że mimo że menedżerowie mają teoretycznie pewną swobodę decyzyjną, to ich działania są uwarunkowane sytuacyjne. Duże znaczenie ma polityka i kultura organizacji, grupy nacisku i koalicje, kompetencje pracowników, pilność, waga decyzji, czy pożądany stopień akceptowalności.

Ponadto kierownicy mają swoje ulubione style podejmowania decyzji. Jedni wolą styl partycypacyjny, a inni preferują decydowanie samodzielne. Jednak w sytuacji, gdy problem wymaga nowej wiedzy i spojrzenia z różnych perspektyw, a decyzja wymaga akceptacji podwładnych, dobrze jest ją podjąć wraz z podwładnymi. Do zalet grupowego podejmowania decyzji zalicza się: dużą ilość informacji, różnorodność spojrzenia na problem, wiele wariantów, co zwiększa szansę na znalezienie najlepszego rozwiązania, wyższy stopień akceptacji decyzji przez podwładnych. Pokazuje się także, że docenia się kompetencje pracowników. Wadami takiego podejścia są: czasochłonność, syndrom grupowego myślenia, sprzeczne interesy, wzrost akceptacji ryzyka, „rozmyta" odpowiedzialność.

4.4.5. Narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji kierowniczych

4.4.5.1. Jakościowe narzędzia podejmowania decyzji

Jakościowe narzędzia podejmowania decyzji pomagają zwiększać kompetencje osobiste potrzebne do podejmowania decyzji. W tej grupie znajdują się przede wszystkim *techniki twórczego myślenia* (burza mózgów, technika grup nominalnych, technika delficka, tzw. technika opinii ekspertów, analogie, technika śnieżnej kuli, modele komputerowe i symulacje komputerowe) oraz techniki, które pomagają kształtować zachowania decydenta, takie jak panowanie nad emocjami, panowanie nad stresem. Ważną rolę ma tu także świadomość ograniczeń własnego stylu poznawczego oraz eliminowane barier w twórczym myśleniu. Bariery te zostaną teraz krótko omówione.

1. Dominacja myślenia liniowego nad lateralnym (horyzontalnym). Myślenie linowe to kontynuacja dotychczasowego spojrzenia na problem, a myślenie lateralne to patrzenie na problem z wielu perspektyw, na przekór utartym schematom. Ważna jest tu umiejętność właściwego zdefiniowania problemu w taki sposób, aby można było naprowadzić poszukiwanie rozwiązań w różnych kierunkach. Na przykład, w firmie produkującej szklane bombki pojawił się problem z odpadami. Zamiast zapytać, co zrobić, aby było mniej odpadów (myślenie liniowe), zapytano, do czego można wykorzystać odpady (myślenie lateralne). W rezultacie powstał nowy produkt, tj. farba odblaskowa zawierająca szklany kruszec.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

2. Używanie jednego „języka myślenia". Myśli można wyrażać nie tylko za pomocą słów, ale także matematycznych wzorów, obrazów, grafiki komputerowej czy dźwięków. Szukając odpowiedzi na pytanie, jaka jest pojemność basenu, zamiast mierzyć go, można to zrobić, wykorzystując analogię.
3. Przeszłe doświadczenia i związane z nimi założenia, stereotypy, sztuczne ograniczanie problemu. Na pytanie, dlaczego nie spróbujesz zrobić tego inaczej, odpowiadamy: zawsze tak się to robiło, co ogranicza szanse na nowe rozwiązania.
4. Niedostateczna ciekawość. Ludzie unikają zadawania pytań. Zwykle z obawy, że źle wypadną, bo pytanie będzie trywialne. Nie mają z tym problemu małe dzieci, które są bardzo twórcze. Gdyby ktoś kiedyś nie zapytał, dlaczego gumka do ołówka nie pachnie, nie powstałby taki produkt. Warto więc częściej pytać: a dlaczego…?
5. Niechęć do myślenia. Niektórzy ludzie są po prostu leniwi i nie lubią myśleć.

Ważne jest też tworzenie w pracy klimatu twórczego myślenia. Przykładem przedsiębiorstwa, które odnosi sukcesy na polu innowacji, jest firma 3M. Łączy się tu twórcze myślenie z kompetencjami technicznymi „W 3M, łączymy twórcze myślenie z naukowymi podstawami technologii (…). Podchodzimy do rzeczywistych problemów wykorzystując możliwości, jakie daje nowa technologia. Sekretem naszego sukcesu są jedni z najlepszych i najbardziej zdolnych pracowników, którzy są zaangażowani w działania na rzecz rozwoju innowacyjności i doskonałości"[71]. W doskonaleniu kompetencji decyzyjnych ważną rolę odgrywa także umiejętność uczenia się na podstawie doświadczenia, co wzbogaca wiedzę ukrytą i rozwija intuicję, bardzo przydatną w rozwiązywaniu trudnych decyzji [Agor (red.) 1998].

4.4.5.2. Ilościowe narzędzia podejmowania decyzji

Ilościowe narzędzia podejmowania decyzji polegają na wykorzystywaniu modeli matematycznych opisujących sytuacje biznesowe do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa[72]. Współcześnie — przy wsparciu technik komputerowych. Modele służą także do symulowania problemów biznesowych. W podejmowaniu decyzji kierowniczych pomagają także komputerowe systemy wspomagania zarządzania, tzw. systemy wspomagania decyzji (SWD) oraz systemy informowania kierownictwa (SIK). SWD mają głównie zastosowanie do problemów słabiej ustrukturalizowanych, wspomagając tworzenie propozycji rozwiązań przez wielokierunkowe prognozy i analizy. SWD nie wskazują najlepszej decyzji, ale umożliwiają szersze spojrzenie na problem przez symulację możliwych efektów. Wyszukują, przetwarzają i agregują informacje potrzebne do podejmowania decyzji [Griffin 2004, s. 734]. Z kolei systemy informowania kierownictwa (SIK**)** gromadzą bardziej

[71] http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/careers/home/about/3M/.
[72] Głównie: programowanie liniowe, teoria kolejek, analiza punktu krytycznego, symulacje.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

skomplikowane dane, organizując i sumując je w formie przydatnej dla menedżerów. Dostarczają informacji, które są przydatne w codziennej pracy. Istnieją także systemy informacji najwyższego kierownictwa, które służą zaspokojeniu szczególnych potrzeb kierownictwa najwyższego szczebla. Zazwyczaj są to informacje bardziej syntetyczne.

Coraz bardziej popularne są systemy eksperckie, które są tworzone dzięki współpracy informatyków i ekspertów w danej dziedzinie. Takie systemy odzwierciedlają podejmowanie decyzji przez człowieka — eksperta. Mogą one symulować decyzje ludzkich ekspertów w danej dziedzinie albo wspierać, dostarczać rad, zaleceń czy diagnoz dotyczących problemów z danej dziedziny.

4.4.6. Doskonalenie umiejętności podejmowania decyzji kierowniczych

Doskonalenie umiejętności podejmowania decyzji kierowniczych można podzielić na dwa obszary, które odpowiadają racjonalnemu i twórczemu podejściu do problemów. Są to:

1) znajomość modeli matematycznych i najnowszych programów, które mogą być pomocne w podejmowaniu decyzji oraz świadomość ich ograniczeń, co wiąże się z umiejętnością właściwego rozpoznania charakteru problemu[73],
2) rozwijanie umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, świadomość własnego stylu decyzyjnego, znajomość jego słabych i mocnych stron, doskonalenie umiejętności osobistych wpływających na podejmowane decyzje, uczenie się podejmowania decyzji pod wpływem nacisków i w sytuacjach stresujących.

Według S. Robbinsa kierownicy powinni pamiętać o następujących zaleceniach [Robbins 2005, s. 141–179]:

- jasne cele ułatwiają dokonywanie wyborów, brak planowania jest jedną z przeszkód w podejmowaniu decyzji;
- postanowienie, że w sytuacji gdy nie podejmuje się decyzji, takie działanie też jest decyzją; jest to decyzja o zachowaniu istniejącego stanu;
- decyzji nie podejmuje się w oderwaniu od innych decyzji; trzeba patrzeć na przyszłe konsekwencje decyzji;
- nie wszystkie decyzje są jednakowo ważne, trzeba odróżniać te najbardziej kluczowe;
- więcej informacji nie zawsze znaczy lepiej; przeciążenie informacyjne utrudnia podejmowanie decyzji;
- nie zawsze warto wracać do dawnych decyzji; powrót może czegoś nauczyć, ale ma też negatywne strony — m.in. lęk przed popełnieniem błędów;

[73] Modele tworzone są przy określonych założeniach i zwykle uwzględniają mniej czynników mogących mieć wpływ na problem niż ma to miejsce w praktyce.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- trudno jest osiągnąć sukces bez ryzyka; ludzie skłonni do ryzyka szybciej podejmują decyzje przy mniejszej ilości informacji, ale starannie analizują informacje; trzeba nauczyć się akceptować zmiany i stosować przemyślane ryzyko;
- nie trzeba bać się popełnienia błędów, ale trzeba uczyć się wyciągać lekcje z błędów;
- doświadczenie może korzystnie wpływać na podejmowane decyzje, ale może też być ograniczeniem, kiedy prowadzi do arogancji, przesadnej pewności siebie i ogranicza kreatywność;
- należy uwzględniać kulturowe uwarunkowania decyzji.

4.4.7. Kompetencje kierownicze i ich doskonalenie

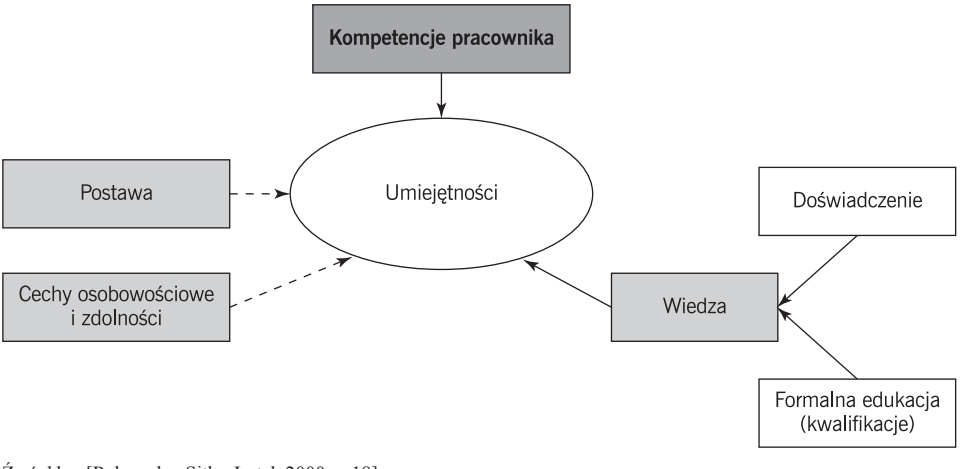
4.4.7.1. Koncepcje kompetencji kierowniczych

Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji kompetencji. Często termin kompetencje jest używany w dwojakim znaczeniu[74]:

1) jako zakres pełnomocnictw i uprawnień, uprawnienia i obowiązki danego organu do realizowania określonego przepisami działania;
2) jako zakres wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności; od łacińskiego *competens* — odpowiedni, mający podstawy, kwalifikacje do wypowiadania sądów i ocen.

W opracowaniach z zakresu zarządzania zarówno polskich, jak i zagranicznych, oprócz terminu **kompetencje** często pojawiają się bliskoznaczne terminy, tj. **umie-**

Rysunek 4.6. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami



Ź r ó d ł o: [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 18].

[74] Słownik Wyrazów Obcych, za [Rakowska 2007, s. 47].

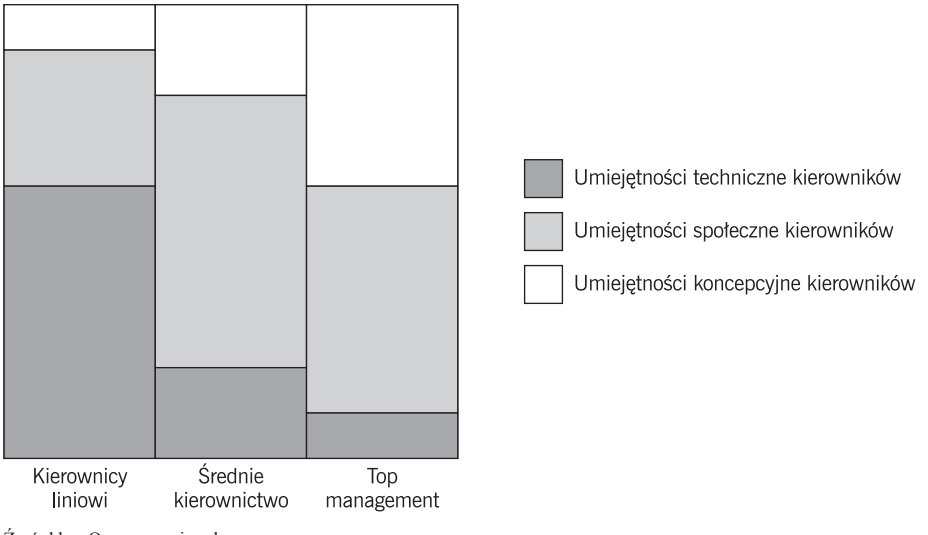
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

jętności i **kwalifikacje**. Interdyscyplinarność problemów zarządzania przyczyniła się do tego, że te bliskoznaczne terminy są stosowane w różnych znaczeniach i zdarza się, że to, co jedni nazywają kompetencjami, inni mogą nazywać umiejętnościami czy też kwalifikacjami. Na podstawie przeglądu literatury można przyjąć, że **kompetencje kierownicze** to wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości oraz postawy, które są niezbędne do prawidłowego pełnienia roli kierowniczej. Umiejętności są zasadniczym elementem kompetencji (rysunek 4.6). Jednak samo nabycie pewnych umiejętności nie gwarantuje jeszcze posiadania dobrych kompetencji. Potrzebne do tego są jeszcze określone cechy i charakterystyki, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych: umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie.

4.4.7.2. Typologie kompetencji i umiejętności kierowniczych

W literaturze można znaleźć wiele koncepcji umiejętności i kompetencji menedżerskich [Rakowska 2007]. R.L. Katz jest autorem popularnej koncepcji umiejętności kierowniczych[75]. Autor zajmuje się identyfikacją umiejętności kierowniczych w powiązaniu ze szczeblem kierowania. Zgodnie z nim jego koncepcją, każdy menedżer powinien posiadać trzy grupy umiejętności, tj. umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne, których waga zmienia się w zależności od szczebla kierowania (rysunek 4.7).

Rysunek 4.7. Model umiejętności kierowniczych według R.L. Katza



Źródło: Opracowanie własne.

[75] R.L. Katz, za [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 34].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Umiejętności techniczne są związane z posiadaniem i wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy. Są one szczególnie ważne na najniższym szczeblu kierowania. Umiejętności społeczne (interpersonalne) są potrzebne do pracy z ludźmi, m.in.: wywieranie wpływu, negocjowanie, rozwiązywanie konfliktów, prezentacja, komunikacja. Są one ważne na każdym szczeblu, a szczególnie na średnim i najwyższym. Umiejętności koncepcyjne związane są z pracą intelektualną; to m.in.: myślenie strategiczne, tworzenie modeli, umiejętność analizy i syntezy czy twórcze myślenie. Są one szczególnie ważne na najwyższym szczeblu.

Na uwagę zasługuje także ceniony przez konsultantów model umiejętności kierowniczych według D. Whettena i K. Camerona [Whetten, Cameron 1985, s. 10–16; 2010]. Model był modyfikowany i obecnie składa się z dziesięciu umiejętności charakteryzujących skutecznych menedżerów, które dzieli się na trzy grupy umiejętności. W pierwszej grupie *umiejętności osobistych* znajdują się: rozwijanie samoświadomości, kierowanie stresem oraz twórcze i analityczne rozwiązywanie problemów. W drugiej grupie *umiejętności interpersonalnych* znajdują się: budowanie relacji i wspierające komunikowanie, zdobywanie władzy i wpływu, motywowanie innych oraz kierowanie konfliktami. Trzecią grupę stanowią *umiejętności związane z kierowaniem grupą*: uprawomocnianie i delegowanie, budowanie zespołów i efektywna praca zespołowa oraz wprowadzanie pozytywnych zmian. Według autorów modelu kluczową rolę w rozwoju menedżera odgrywa *kierowanie sobą*, czyli *umiejętności osobiste*; są one niezbędne do zrozumienia własnych zachowań i emocji. Zalicza się do nich także znajomość własnego stylu uczenia, systemu wartości, mocnych i słabych stron, przewidywanie własnych reakcji, kierowanie emocjami. Umiejętności osobiste nawiązują do koncepcji inteligencji emocjonalnej.

4.4.8. Doskonalenie wybranych umiejętności kierowniczych

4.4.8.1. Zarządzanie sobą

Zarządzanie sobą, własnymi zasobami jest kluczową umiejętnością każdego menedżera. Szczególnie w czasach szybkich zmian trzeba umieć uczyć się przez całe życie, do czego potrzebna jest motywacja i dbanie o swoje zdolności do rozwoju. Pomocne w tym jest także okresowe analizowanie osobistego potencjału w celu identyfikowania własnych słabych i mocnych stron, aby na tej podstawie budować strategie rozwoju. P. Drucker [Drucker 1999, s. 172–173] zaleca także stosowanie techniki sprzężenia zwrotnego, tj. zapisywanie oczekiwanych wyników i porównywanie ich z poziomem wykonania. Ten autor twierdzi także, że należy przede wszystkim rozwijać wiedzę i umiejętności, które pozwalają w pełni wykorzystywać mocne strony, ale nie można też popadać w totalną niekompetencję w słabszych obszarach, np. mimo że nie każdy ma zdolności językowe, to każdy może nauczyć się języka obcego przynajmniej na przeciętnym poziomie. Warto jest także poznać swój styl pracy i styl uczenia się. Równie ważne jest eliminowanie złych nawyków i rozwijanie dobrych manier.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zarządzanie sobą to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów (możliwości i umiejętności) w życiu i w pracy. Według M. Adamca i B. Kożusznik trzeba „traktować siebie tak, jak traktowałbyś własną, dobrą i zapewniającą Ci dochody firmę" [Adamiec, Kożusznik 2001, s. 10]. W tym celu autorzy zalecają, aby:

- określić swoją misję w życiu, czyli podstawowy cel i powołanie,
- rozpoznać własne zasoby i cele, które chce się osiągnąć,
- planować i organizować proces osiągania tych celów w sposób skuteczny i sprawny,
- umieć wybrać najlepsze (spośród dostępnych) sposoby działania i kontrolować własne postępy,
- kierować swoimi zasobami, tak aby wykorzystać je we własnym interesie,
- motywować siebie do działania,
- uwzględniać wpływ innych ludzi, którzy mogą sprzyjać osiąganiu celów, albo w tym przeszkadzać,
- brać pod uwagę szerokie otoczenie, którego klimat może wpływać na sukcesy lub porażki.

4.4.8.2. Organizacja czasu pracy i delegowanie

Czas to wyjątkowo cenny zasób, bowiem nie można go dokupić za żadną cenę. Jego wartość odzwierciedlają powiedzenia „czas to pieniądz", „żadne pieniądze nie wrócą zmarnowanego czasu". Nie ma jednego uniwersalnego systemu zarządzania czasem dobrego dla wszystkich. Każdy musi wypracować własny system, ale z pewnością każdy system opiera się na dyscyplinie oraz kilku podstawowych zasadach[76]. Pierwszą zasadą jest ustanawianie właściwych priorytetów, co łączy się z umiejętnością odróżniania skuteczności[77] i sprawności działania. Każdego dnia kierownicy wykonują wiele zadań, które mają różny stopień pilności oraz różną wagę. Bardzo ważne jest dzielenie zadań na cztery kategorie:

1) na sprawy ważne i pilne,
2) sprawy ważne i mniej pilne,
3) sprawy pilne, ale o mniejszym znaczeniu,
4) sprawy nie warte uwagi kierownika.

Aby osiągać zamierzone cele, czasem trzeba rezygnować z wykonania innych, mniej ważnych zadań. Podstawą dobrej organizacji jest planowanie czasu[78], zarówno w dłuższej, jak i krótszej, dziennej perspektywie. Planując, należy zapisywać zada-

[76] Więcej w [Bieniok 2010].

[77] Kierownik skuteczny koncentruje się na tym, aby wykonywać przede wszystkim te zadania, które go prowadzą do celu. Kierownik sprawny skupia się na tym, aby zadania wykonywać we właściwy sposób, co nie oznacza, że przybliża się do celu.

[78] Sporządzanie planów rocznych, półrocznych, miesięcznych, tygodniowych, dziennych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nia według wcześniej wspomnianych kryteriów, tj. ważności i pilności spraw oraz dzielić zadania na te z datami oraz na te bez sztywnych dat. Dobrze jest zaznaczyć, które zadania można delegować. Należy planować tylko 2/3 dnia, bowiem w ciągu dnia pojawiają się nowe sprawy. Trzeba także przybliżać terminy prac zaliczanych do grupy spraw ważnych i przyszłościowych oraz unikać pułapki zbytniej nadaktywności, w której brakuje czasu na planowanie. Trzeba znaleźć czas na pracę koncepcyjną. Elementem właściwej organizacji czasu pracy jest kontrola postępów oraz walka z pożeraczami czasu (np. nieproszeni goście, prowadzone bez przygotowania spotkania czy bałagan w dokumentach). We właściwym wykorzystaniu czasu pomaga delegowanie, czyli przekazywanie pracownikom zadań oraz uprawnień do ich wykonania. Dobry kierownik osiąga sukcesy dzięki ludziom, powinien więc troszczyć się nie tylko o wykorzystanie czasu pracy własnej, ale także czasu podwładnych. Skuteczne delegowanie pozwala na oszczędzanie czasu, ale również motywuje pracowników i buduje zaufanie w zespole. W tablicy 4.14 znajdują się podstawowe zasady skutecznego delegowania.

Tablica 4.14. Zasady skutecznego delegowania

Zasady skutecznego delegowania
Myślenie do przodu. Delegowanie powinno stać się częścią procesu planowania, a nie zrzucaniem zadań na pracowników w ostatniej chwili. Delegowanie tego, co dobre i tego, co złe
Znalezienie odpowiedniej osoby dla każdego delegowanego zadania. Dobrze jest wcześniej zasięgnąć rady, co i komu można delegować
Wcześniejsze zaplanowanie odpowiedniego czasu na spotkanie, którego celem będzie delegowanie
Jeśli to możliwe, delegowanie raczej całego zadania niż jego części. Daje to większe możliwości kontroli wykonania zadania przez pracownika, a przez to zwiększa jego wewnętrzną motywację
Jasne określenie pracownikowi, jakich wyników oczekuje się po wykonaniu zadania oraz sprawdzenie, czy jasno zostały one zrozumiane
Zapewnienie pracownikowi odpowiednich uprawnień do wykonania zadania (np. pismo przewodnie, poinformowanie innych pracowników)
Sprawdzanie w kluczowych momentach poziomu wykonania oraz udzielanie informacji zwrotnej pracownikowi
Okazywanie zaufania i wsparcia pracownikowi, ale także konstruktywne krytykowanie

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

4.4.8.3. Kierowanie stresem

Można spotkać się z różnymi definicjami zjawiska stresu. W przypadku pracy menedżera stosowna wydaje się następująca definicja: „Stres to sytuacja, w której wymagania zewnętrzne są postrzegane przez człowieka jako niezgodne z jego możliwościami i potrzebami”[79]. W pracy menedżera najczęstszymi stresorami są: zbyt duża ilość pracy i związana z nią presja czasu, ryzyko związane z podejmowanymi decy-

[79] A. Łuczak, D. Żołnierczyk-Zreda, za [Szaban 2007, s. 360].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

zjami, trudność w przewidywaniu przyszłych zdarzeń, wybory niezgodne z własnymi wartościami, konflikt roli, konflikty interesów, brak dobrego planowania i delegowania, słabe umiejętności interpersonalne. Niektóre z tych czynników leżą w zasięgu kontroli menedżera i powinny być minimalizowane przez doskonalenie.

Ludzie różnie reagują na stres, co wynika z charakteru stresu i jednostkowej odporności na stres. Warto także wiedzieć, że stres niesie nie tylko negatywne skutki. Wydzielana w trakcie stresu adrenalina zwiększa koncentrację, wytrzymałość i wydolność psychofizyczną. Stres odpowiednio dawkowany może zwiększać motywację i wydajność pracy. Opisują to dwa prawa R.M. Yerkesa i J.D. Dodsona[80]. Jednak stres długotrwały lub wyjątkowo silny, negatywnie wpływa na wydajność, zmniejsza motywację, prowadzi do wypalenia zawodowego i wielu chorób. Aby lepiej radzić sobie w sytuacjach stresu, trzeba zwiększać odporność na stres, zarówno fizjologiczną, jak i psychospołeczną (praca nad sobą, posiadanie wspierających przyjaciół). Regularne uprawianie sportu nie tylko zwiększa wydolność organizmu (także w czasie stresu), ale także zmniejsza napięcie związane ze stresem. Równie ważna jest odpowiednia dieta. Potrzebna jest też praca nad poczuciem własnej wartości i kształtowanie optymistycznego stosunku do ludzi i świata. Postawa typu „na pewno źle pójdzie", albo „nie nadaję się do tego" nie wróży sukcesów. Znacznie lepiej jest mówić„zrobię to, bo dobrze się przygotowałem".

Menedżer nie może zmienić biegu większości wydarzeń, ale może nauczyć się odpowiednio na nie reagować. Dobrze jest spojrzeć na kierowanie stresem z trzech perspektyw: strategicznej, średniookresowej oraz bieżącej. W perspektywie *strategicznej* ważne jest planowanie swojego życia, czasem potrzebne jest przewartościowywanie priorytetów czy zmiana pracy. Praca powinna być satysfakcjonująca. W perspektywie *średniookresowej* ważne jest zwiększanie odporności na stres oraz doskonalenie umiejętności społecznych, zarządzania sobą, planowania i delegowania. Perspektywa *bieżąca* obejmuje doskonalenie technik bieżącego radzenia sobie ze stresem, dbanie o jego rozładowywanie m.in. przez sport, muzykę czy rozmowę z zaufaną osobą.

4.4.8.4. Profesjonalne prezentacje i prowadzenie zebrań

Każdego dnia menedżer prezentuje innym członkom organizacji swoje decyzje i pomysły, a od czasu do czasu zdarzają mu się wystąpienia na większą skalę. Dzięki dobrym prezentacjom można przeforsować wiele decyzji. Podstawą dobrych **prezentacji** jest znajomość zasad ich przeprowadzania, a pierwszą z nich jest dobre przygotowanie i przećwiczenie. Przygotowując prezentację, trzeba pamiętać, że każda prezentacja mu mieć swój cel, np. przekonanie drugiej strony, sprzedaż usługi

[80] 1. Dla wykonania każdego zadania istnieje optymalny poziom pobudzenia (stresu), przy którym zadanie to jest wykonywane najlepiej. 2. Im trudniejsze zadanie, tym niższy jest poziom optymalnego pobudzenia. Zadania łatwe są wykonane dobrze, nawet kiedy poziom stresu jest bardzo wysoki, a duży stres utrudnia dobre wykonywanie zadań trudnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

czy zainteresowanie drugiej strony tematem. Przygotowując się, należy myśleć nie tylko o treści, ale także o odbiorcach. Styl, słownictwo i argumenty muszą trafiać do odbiorców[81]. Każda prezentacja powinna mieć właściwą strukturę, czyli wstęp, rozwinięcie oraz zakończenie. Wstęp ma przyciągnąć uwagę słuchaczy, warto więc wcześniej wyszukać coś ciekawego. Może to być anegdota, piorunujące dane czy żart związany z omawianym tematem.

Zasadniczą częścią jest rozwinięcie, które powinno układać się w logiczną całość. W przygotowaniu dobrze jest pomyśleć o tym, jak można ubarwić prezentację (np. ładna grafika, efekty dźwiękowe czy może jakieś rekwizyty). W trakcie prezentacji trzeba pamiętać o modulacji głosu i robieniu przerw. Należy podsumować każdy istotny punkt, a przechodząc do następnego punktu trzeba to zasygnalizować. Ostatnią częścią prezentacji jest zakończenie, które oprócz merytorycznego podsumowania, powinno zawierać zdanie, które na długo utkwi w pamięci zebranym. Warto pomyśleć o tym w przygotowywaniu. Do najczęstszych błędów prezentacji zalicza się: brak przygotowania, czytanie z kartki, unikanie kontaktu wzrokowego, niewyraźne mówienie, mamrotanie, okazywanie zdenerwowania, brak panowania nad własnym ciałem, nietrzymanie się wyznaczonego czasu. Każda prezentacja jest procesem komunikacji, co znaczy, że ton głosu i gesty mają znacznie większą siłę oddziaływania niż treść przekazu.

Prowadzenie zebrań to kolejna komunikacyjna umiejętność menedżera. Zebrania pozwalają na szybkie zakomunikowanie wielu informacji oraz na uzgodnienie decyzji. Jednak, gdy są źle prowadzone, są stratą czasu. Tak jak w przypadku prezentacji trzeba się do nich przygotowywać, rozpoczynając do określenia celów zebrania, składu uczestników, czasu i miejsca. Przydatne może być określenie jego potencjalnego przebiegu w zależności od składu uczestników. Wyznaczyć należy osobę, która będzie je prowadzić (przewodniczący) oraz osobę, która będzie zapisywać jego przebieg (ludzka pamięć jest zawodna). Przewodniczącym powinna być osoba szanowana przez uczestników zebrania. Zadaniem przewodniczącego jest kierowanie zebraniem, kontrolowanie, aby rozmowy nie zbaczały z tematu, pilnowanie dyscypliny (zwalczanie gadulstwa, rozwiązywanie konfliktów, dbanie o poziom kultury wypowiedzi).

4.4.9. Style uczenia się i metody doskonalenia kadry kierowniczej

„Uczenie się jest procesem zdobywania przez daną osobę nowej wiedzy, umiejętności i możliwości, podczas gdy szkolenie to jeden z kilku sposobów, w jaki organizacja może propagować uczenie się”[82]. Na skutek uczenia się zachodzą względnie

[81] Warto wcześniej czegoś się o nich dowiedzieć. Innych argumentów i innego języka używa się, kiedy mówi się do grupy specjalistów, a innych w przypadku osób, które po raz pierwszy mają do czynienia z danym tematem.

[82] Więcej w Reynolds, Caley, Mason, za [Armstrong 2009, s. 487].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

trwałe zmiany w zachowaniu uczącego się. Ludzie uczą się przez całe życie na podstawie różnych zdarzeń i doświadczeń oraz różnią w sposobach poznawania świata. Niektórzy są wzrokowcami, tj. lubią postrzegać świat i opisywać go przez obrazy, z kolei inni wolą poznawać i opisywać go za pomocą dźwięków (słuchowcy) czy przeżywania głębokich emocji (czuciowcy).

„Uczenie się jest procesem złożonym i różnorodnym, dotyczącym wielu pojęć, takich jak wiedza, umiejętności, poglądy, przekonania, wartości, postawy i zachowania" [Armstrong 2009, s. 488]. Ludzie uczą się samodzielnie, z książek, na podstawie własnego doświadczenia, obserwując innych, słuchając wskazówek. Istnieją różne teorie uczenia się ludzi[83]. Jedną z nich jest uczenie się na podstawie doświadczenia, którą rozwinęli D. Kolb, P. Honey i A. Mumford[84] [Armstrong 2009, s. 489–490]. D. Kolb stworzył model cyklu uczenia się ludzi na podstawie doświadczenia. W centrum modelu jest wykorzystanie doświadczeń do tworzenia własnych teorii. Z kolei P. Honey, A. Mumford wyróżnili cztery style uczenia ludzi. Są to:

1) aktywator; lubi podejmować wyzwania i nowe działania;
2) obserwator (kontemplator); analizuje i ocenia „z boku" swoje doświadczenia;
3) teoretyk; przetwarza swoje obserwacje i wyciąga z nich logiczne wnioski, tworzy własne teorie;
4) pragmatyk; lubi sprawdzić przydatność teorii w praktyce.

Autorzy modelu podkreślają, że aby można było w pełni uczyć się na podstawie doświadczenia, trzeba wzmacniać słabsze style. Należy przechodzić przez wszystkie cztery etapy cyklu uczenia się (od aktywisty do pragmatyka). Uczenie się na podstawie doświadczenia odgrywa ważną rolę w doskonaleniu menedżerów. Kompetencje menedżerskie nabywane są aż w 70–90 % w trakcie doświadczeń w pracy, nieformalnych okazji i zdarzeń prowadzących do nowych doświadczeń oraz mentoringu [Pfeffer, Sutton 2000]. We współczesnym świecie szeroki jest wachlarz metod uczenia. Najbardziej cenionymi metodami doskonalenia polskich menedżerów są: wymiana doświadczeń z innymi kolegami, warsztaty, coaching, czytelnictwo własne, nauka z wykorzystaniem internetu. Preferowane metody uczenia związane są z dominującymi stylami uczenia, np. niektórzy lubią czytać w samotności i mieć czas na przemyślenia (kontemplator), inni z kolei najlepiej się uczą w grupie innych ludzi (aktywator). Coraz większe możliwości daje e-learning i platformy edukacyjne. Jednak e-learning nie może być dominującą metodą uczenia się, bowiem kierownicy potrzebują dzielić się doświadczeniami, a najlepiej jeśli to ma miejsce z dala od miejsca pracy. Bardzo przydatne są też treningi interpersonalne, które pozwalają doskonalić umiejętności osobiste.

Zdaniem H. Minztberga gwałtowne zmiany wymuszają nowe podejścia do edukacji menedżerów. Autor podkreśla, że nie można „stworzyć" menedżera w trak-

[83] M.in. teoria wzmocnienia, teorie procesów poznawczych, uczenie się przez doświadczenie, teoria społecznego uczenia się.

[84] D. Kolb, P. Honey, A. Mumford, za [Sitko-Lutek 2004, s. 114, 116].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cie wykładów, ale również to, że nie wszyscy absolwenci szkół biznesu nadają się do tej roli [Mintzberg 2004]. Jego zdaniem globalny biznes wymaga zastosowania w doskonaleniu podejścia złożonego, holistycznego, opartego na współpracy wielokulturowych zespołów[85]. W programach większy nacisk trzeba kłaść na współczesne problemy, uwzględniając ich kontekst globalny, kulturowy, złożoność i dynamikę, przy wykorzystaniu nowej technologii. Podobnie sądzą profesorowie London Business School [Świerżewski 2006, s. 16], według których reforma w menedżerskiej edukacji powinna dotyczyć: wprowadzenia wymiaru globalizacji, odchodzenia od funkcjonalnego przekazywania wiedzy na rzecz podejścia interdyscyplinarnego oraz większej orientacji na umiejętności praktycznego działania. Uwagi dotyczące edukacji menedżerskiej w Polsce podnoszą P. Płoszajski [Płoszajski 2006, s. 18] oraz K. Obłój [Obłój 2006, s. 20].

Natomiast badania potrzeb szkoleniowych brytyjskich menedżerów wskazują na potrzeby doskonalenia w trzech sferach [Jackson, Frandale, Kakabadse 2003, s. 185–265]:

1) operacyjnej (wiedza specjalistyczna związana ze stanowiskiem i wykorzystanie nowych technologii),
2) zarządzania zmianami (radzenie sobie z wyzwaniami, także globalnymi, znajdowanie odpowiednich narzędzi i technik zarządzania, umiejętności budowania relacji), zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie projektami,
3) strategicznej (radzenie sobie z wyzwaniami strategicznymi, umiejętności formułowania i przekazywania wizji, przekonywania pracowników do wizji, prezentowania problemów na zewnątrz i wewnątrz organizacji).

Podsumowując: warto zaznaczyć, że rozwój menedżera coraz rzadziej kojarzy się z tradycyjną szkołą, w której nauczyciel wyznaczał to, czego powinien uczyć się uczeń. Dziś menedżer ponosi odpowiedzialność za naukę, za wybór metod i obszarów doskonalenia. Dokształcanie się jest na stałe wpisane w jego pracę. W doskonaleniu ważne jest także interdyscyplinarne podejście, umożliwiające kompleksowe rozumienie współczesnych problemów. Coraz większego znaczenia nabiera także edukacja globalna, której celem jest wyposażenie nowych pokoleń w „świadomość globalną" (propaguje takie wartości, jak: tolerancja, dialog międzykulturowy, poszanowanie różnych światopoglądów, wspólne dobro ludzkości).

[85] W miejsce ścisłego podziału na specjalistyczne przedmioty, należy wprowadzać podział na obszary problemowe zbliżone do realnego świata, w którym pracują menedżerowie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

4.5. Pytania kontrolne

1. Wyjaśnij, na czy polega różnica między kierownikiem a przywódcą. Przypomnij sobie dwóch, trzech znanych przywódców i porównaj ich cechy. Jakie z tego wynikają wnioski?
2. Jakie znasz źródła władzy kierowniczej? Dlaczego kierownicy powinni wykorzystywać różne źródła władzy w swojej pracy?
3. Scharakteryzuj grupy teorii motywacji. Dlaczego nie istnieje jedna najlepsza teoria motywacji?
4. Jakie bariery występują procesie komunikacji interpersonalnej?
5. Jaki jest wpływ technologii na procesy komunikacji w organizacji i relacje międzyludzkie?
6. Na czym polega kierowanie konfliktami w organizacji?
7. Jakie są cechy idealnego zespołu? Dlaczego zespoły stały się tak ważne dla funkcjonowania współczesnych organizacji?
8. Jakie role kierownicze występują w modelu H. Minztberga?
9. Jak jest różnica między tradycyjnymi a dzisiejszymi rolami odgrywanymi przez menedżera?
10. Jaką rolę w zarządzaniu odgrywają procesy informacyjno-decyzyjne? Jakim one ulegają zmianom i co to oznacza dla inżynierów i menedżerów?
11. Na czym polega metafora Friedmana „płaskiego świata”? Na czym polega orkiestracja sieci? Dlaczego nie zawsze udaje się dobrze zarządzać sieciami?
12. Dlaczego inżynierowie mogą mieć problemy z przejściem z roli inżyniera do roli menedżera projektu?
13. Jakie działania powinien podejmować inżynier w roli stratega i inicjatora zmian?
14. Dlaczego menedżer powinien odgrywać rolę przedsiębiorcy? Na czym ona polega?
15. Na czym polega rola coacha i mentora? Dlaczego nie wszyscy inżynierowie mogą zostać dobrymi coachami?
16. Jakie są założenia uniwersalistycznych teorii stylów kierowania? Jakie znasz teorie należące do tej grupy?
17. Jakie są założenia sytuacyjnych teorii kierowania? Dlaczego nie istnieje jedna najlepsza teoria stylów kierowania?
18. Jakie wnioski wynikają z teorii F. Fiedlera, a jakie z teorii P. Herseya i K. Blancharda?
19. Czy w każdej organizacji potrzebni są przywódcy transakcyjni? Odpowiedź uzasadnij.
20. Od jakich czynników zależy skuteczność stylów kierowania?
21. Na czym polega podejmowanie decyzji? Dlaczego podejmowanie decyzji jest ważną umiejętnością kierownika?
22. Jakie znasz podejścia do rozwiązywania problemów? Jakie są zalecenia do ich stosowania?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

23. Z jakich etapów składa się proces racjonalnego podejmowania decyzji?
24. Jakie narzędzia stosuje się przy ilościowym rozwiązywaniu problemów? Jakie są ich ograniczenia?
25. Jakie znasz bariery i techniki twórczego rozwiązywania problemów?
26. Podaj zalecenia dotyczące doskonalenia umiejętności podejmowania decyzji.
27. Jaka jest definicja kompetencji menedżerskich?
28. Scharakteryzuj model umiejętności kierowniczych R.L. Katza.
29. Na czym polega umiejętność zarządzania sobą?
30. Jakie znasz podstawowe zasady organizacji czasu i delegowania zadań?
31. Na czym polega kierowanie stresem?
32. Jakie są podstawowe zasady prezentacji i prowadzenia zebrań?
33. Omów style i metody uczenia się kadry kierowniczej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 5

Zarządzanie zasobami organizacji

5.1. Klasyfikacja zasobów organizacji

Zasoby organizacji to pozostające w jej dyspozycji dobra wykorzystywane na potrzeby realizacji celów organizacji. W zasobowej teorii zarządzania są one określane również jako kapitał[1] i postrzegane jako ograniczone dobra o zróżnicowanej postaci, których celowe posiadanie i wykorzystywanie staje się źródłem generowania oczekiwanych wartości. Ograniczony charakter zasobów implikuje konieczność takiego ich wyboru, który — biorąc pod uwagę występujące uwarunkowania, powinien umożliwiać organizacji skuteczne oraz sprawne funkcjonowanie.

W typologii zasobów przyjmuje się różne kryteria ich wyróżniania, które, biorąc pod uwagę wyszczególniane w literaturze rodzaje zasobów, można podzielić na:

- kryteria rodzajowe związane z własnościami zasobów,
- kryteria atrybutowe określające charakter cech zasobów,
- kryteria znaczenia zasobów jako kluczowych czynników osiągania określonych zamierzeń organizacji,
- kryteria funkcjonalne, tzn. odnoszące się do wykorzystywania zasobów w określonych obszarach funkcjonalnych organizacji.

Zestawienie tych kryteriów oraz odpowiadające im kategorie zasobów przedstawiono w tablicy 5.1.

Na tle zróżnicowanego klasyfikowania zasobów organizacji należy wskazać na praktyczne znaczenie, jakie ma podział zasobów na jednoznaczne kategorie: zasoby naturalne, ludzkie, kapitałowe oraz niematerialne. To ogólne ujęcie rodzajowe zasobów pozostaje uniwersalnym odniesieniem na potrzeby wieloaspektowej analizy wpływu zasobów na efektywność funkcjonowania organizacji.

[1] Kapitał jest definiowany jako zbiór dóbr, które posiadają zdolność do: pomnażania wartości, zaspokajania potrzeb jego właścicieli i użytkowników, zabezpieczenia możliwości świadczenia usług w czasie, a także zdolność do zmiany swoich form w ruchu okrężnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 5.1. Typologia zasobów organizacji

Kryteria wyróżniania zasobów	Kategorie zasobów
Rodzaj zasobów jako czynników wytwórczych	Zasoby naturalne Zasoby ludzkie Zasoby kapitałowe (rzeczowe i finansowe) Zasoby niematerialne
Okres zużywania się	Środki trwałe Środki obrotowe
Stopień materializacji	Zasoby materialne Zasoby niematerialne
Przewidywalność wpływu zasobów na efekty funkcjonowania organizacji	Zasoby „twarde” Zasoby „miękkie”
Znaczenie zasobów dla przetrwania i rozwoju organizacji	Zasoby strategiczne Zasoby niestrategiczne
Znaczenie zasobów dla budowania wartości organizacji*	Aktywa bilansowe Klienci Pracownicy Dostawcy Zasoby organizacyjne
Funkcjonalne wyróżnienie zasobów organizacji	Zasoby badawczo-rozwojowe Zasoby produkcyjne Zasoby logistyczne Zasoby marketingowe

* [Boulton, Libert, Samek 2001].

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Zasoby naturalne to odtwarzalne i nieodtwarzalne zasoby środowiska przyrodniczego, których racjonalne wykorzystywanie stanowi obecnie zasadniczy wymóg cywilizacyjny. Wyrazem tego jest globalny zasięg wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Zużywanie zasobów naturalnych jest obecnie regulowane przez instrumenty ekonomiczne (ceny, podatki, opłaty, dotacje), ustalenia normalizacyjne (normy środowiskowe), przepisy prawne, rozwiązania instytucjonalne oraz kształtowanie świadomości społecznej.

Zasoby ludzkie stanowią wiodący zasób każdej organizacji. Ich potencjał może być oceniany na postawie wykształcenia, doświadczenia, osiągnięć zawodowych, talentów. Zasoby ludzkie w organizacji są źródłem organizacyjnej wiedzy.

Zasoby kapitałowe to czynniki produkcji, do których zalicza się zasoby rzeczowe oraz zasoby finansowe. *Zasoby rzeczowe* mają postać mierzalnych rzeczy, a przykładami tego typu zasobów są: urządzenia, maszyny, budynki, wyroby, materiały, zapasy, surowce. *Zasoby finansowe* są rozumiane jako zasoby pieniężne oraz te zasoby rzeczowe, które dają prawo do otrzymania pieniędzy. Zasoby te obejmują gotówkę (w kasie i na rachunkach bankowych), papiery wartościowe, należności, udzielone kredyty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zasoby niematerialne organizacji są efektami aktywności ludzkiej, zachowanymi i utrwalanymi w postaci relacji, zasad, wizerunku, procedur, wiedzy, gromadzonego doświadczenia, kultury (systemów wartości), struktury organizacyjnej, oprogramowania, praw autorskich, patentów, tajemnic handlowych, baz danych czy znaków towarowych, loga i nazwy organizacji. W ustawie o rachunkowości stosowany jest termin „wartości niematerialne i prawne", który jest definiowany jako „niepieniężne składniki aktywów trwałych, niemające postaci fizycznej, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa w celu ich wykorzystania w jego działalności operacyjnej" [Gmytrasiewicz, Karmańska 2002, s. 139]. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu z określeniem „zasoby niematerialne" są kojarzone takie pojęcia, jak: „kapitał intelektualny", „aktywa informacyjne", „aktywa niewidzialne". To zróżnicowanie terminologiczne jest uważane za pochodną przyjmowania przez środowiska badawcze różnych perspektyw interpretacyjnych odnośnie do istoty i wykorzystywania w organizacjach zasobów, które nie mają materialnego charakteru.

Z uwagi na kryterium okresu zużywania się zasobów można wyróżnić **środki trwałe** i **środki obrotowe**. Podział zasobów na trwałe i obrotowe znajduje swoje ujęcie w ruchu okrężnym kapitału, którego istotą jest powtarzalność przekształcania się zasobów z jednej formy w inną oraz przechodzenie przez kolejne fazy: zaopatrzenia, produkcji oraz zbytu.

Jeśli chodzi o identyfikowanie wpływu zasobów organizacji na efekty jej funkcjonowania (np. uzyskanie przewagi konkurencyjnej), to w literaturze przedmiotu są obecne pojęcia **zasobów „twardych"** oraz **zasobów „miękkich"**. Termin „zasoby twarde" jest stosowany dla podkreślenia przewidywalności związku tych zasobów z określonymi efektami działania organizacji, co wynika z wymiernego charakteru tych zasobów oraz możliwości ich kontrolowania. Przykładowo, do zasobów „twardych", z uwagi na ich wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej, zalicza się zasoby kapitałowe, udokumentowaną wiedzę technologiczną czy sformalizowane plany i zasady funkcjonowania organizacji. Pojęcie zasobów „miękkich" stosuje się to tych zasobów, które nie mają w pełni przewidywalnego charakteru, jeśli chodzi o ich oddziaływanie na rozpatrywane efekty działalności organizacji i są związane przede wszystkim ze społecznym wymiarem funkcjonowania organizacji [Koźmiński 2004, s. 93]. Przykładami zasobów uznawanych za „miękkie" są ludzie, kultura organizacyjna, misja czy reputacja organizacji.

5.2. Zintegrowane podejście do zarządzania zasobami organizacji

Zintegrowane podejście do zarządzania zasobami organizacji można powiązać ze stosowaniem tzw. dźwigni zasobów, tzn. podnoszenia produktywności zasobów na podstawie synergii wynikającej z odpowiedniego integrowania dostępnych zasobów na potrzeby działalności prowadzonej przez organizację[2]. Ograniczając się

[2] Por. [Stankiewicz 2005, s. 214].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

do integracji dwóch kategorii zasobów: kapitałowych (rzeczowych i finansowych) oraz niematerialnych, można spodziewać się zaistnienia efektu synergii w następujących konfiguracjach tych zasobów: zasoby kapitałowe — zasoby niematerialne, zasoby niematerialne — zasoby niematerialne, zasoby kapitałowe — zasoby kapitałowe.

Korzystanie z efektu synergii zasobów organizacji jest charakterystyczne dla zasobowego podejścia do analizy strategii rozwoju organizacji, które opiera się na przekonaniu, że przy projektowaniu i wdrażaniu tej strategii istotne znaczenie ma sposób zarządzania zasobami dostępnymi dla organizacji w celu budowania i podtrzymywania jej kluczowych kompetencji. Pojęcie kluczowych kompetencji odnosi się do określania tych działań, które organizacja winna realizować szczególnie dobrze z uwagi na ich znaczenie dla urzeczywistniania orientacji strategicznej przyjętej przez organizację.

Zarządzanie zasobami organizacji z intencją wykorzystywania efektu „dźwigni zasobów" polega na zarządzaniu takimi działaniami strategicznymi, jak: koncentrowanie, akumulowanie, uzupełnianie oraz odtwarzanie zasobów[3]. Nadrzędnym celem zarządzania tymi działaniami jest kształtowanie spójności organizacji przez stosowanie unikalnych kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych, prowadzących do wzajemnego wzmacniania potencjału tych zasobów.

W praktyce funkcjonowania organizacji kształtowanie stanu zasobów przez **koncentrowanie** polega na takim ich doborze, który umożliwia konsekwentną realizację priorytetowego kierunku działań strategicznych. Szczególnie istotna będzie koncentracja tych zasobów, które cechują się powolnym spadkiem swojej przydatności z uwagi na wybrane priorytety działań. Zasoby te powinny wyróżniać się cechą rzadkości oraz trudności w imitacji. Jako przykłady takich zasobów można wskazać korzystną lokalizację, markę, reputację czy relacje z odbiorcami i klientami.

Akumulacja, jako sposób kształtowania zasobów organizacji, polega na narastającym gromadzeniu szczególnie takich zasobów, jak: wiedza czy doświadczenie członków organizacji i tym samym przyczynia się do tworzenia tzw. pamięci organizacyjnej. Szczególnie interesujące w tym zakresie są możliwości stosowania tzw. wiki, czyli internetowych baz wiedzy swobodnie modyfikowanych przez wszystkich pracowników [Jemielniak, Koźmiński 2008, s. 212]. Należy równocześnie zwrócić uwagę na konieczność zapobiegania starzeniu się kumulowanej wiedzy, co staje się istotnym ograniczeniem dla funkcjonowania organizacji w obliczu wyłaniania się zjawisk i okoliczności, zupełnie odmiennych od dotychczasowych. W nawiązaniu do zasobów finansowych, przykładem ich akumulowania jest wieloletnie gromadzenie części zysku zatrzymanego w postaci celowych funduszy, np. funduszu zakładowego czy emerytalnego. Zastosowanie posiadanych zasobów do doskonalenia bądź nowych działań wymaga uzupełniania tych zasobów.

Uzupełnianie zasobów organizacji polega na odpowiednim wzmacnianiu możliwości zastosowań posiadanych już zasobów przez:

[3] Por. [Witkowski 2000, s. 114], [Stankiewicz 2005, s. 214–216].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- łączenie różnych zasobów w kolejne nowe układy zasobowe na potrzeby integracji technologicznej czy integrowania funkcjonalnych umiejętności, np. umiejętności w dziedzinie badań i rozwoju oraz umiejętności marketingowych w celu opracowania i wprowadzenia na rynek nowego produktu,
- odpowiednie równoważenie potencjału zasobów z intencją zapobiegania możliwości zaistnienia ograniczeń (tzw. wąskich gardeł) w obszarach kluczowych procesów łańcucha tworzenia wartości realizowanych w organizacjach,
- wielokrotne i równoczesne udostępnianie zasobów na potrzeby uczestników łańcucha tworzenia wartości, np. korzystanie z wyposażenia centrów logistycznych czy ze zbiorów informacji zawartych w bazach danych o klientach,
- wykorzystywanie zasobów innych organizacji, np. wykorzystanie marek konkurujących przedsiębiorstw we wspólnie prowadzonej kampanii reklamowej z intencją blokowania dostępu do rynku innym konkurentom,
- ochronę zasobów rozumianą zarówno jako systemowo zorientowane zabezpieczenie przed możliwością zewnętrznego wykorzystywania czy zniszczenia zasobów organizacji, jak i jako zabezpieczenie przed przedostawaniem się na zewnątrz organizacji tych informacji, których wykorzystanie przez zewnętrzne podmioty może jej zaszkodzić, np. przez konkurentów lub środowiska związane z cyberprzestępczością czy wywiadem.

Odtwarzanie zasobów pozostaje w związku z ruchem okrężnym kapitału i dążeniem do jak najszybszego uzyskiwania efektów wynikających z faktu zastosowania tych zasobów na potrzeby działalności organizacji. Odtwarzanie zasobów, w przypadku działalności rutynowej, oznacza kolejne ich wykorzystywanie w następnym cyklu zadaniowym. W przypadku organizacji gospodarczych istotnym czynnikiem jest tutaj możliwość redukcji czasu realizacji zadań w celu szybkiego uzyskiwania przychodów, co pozwala na ponowne reinwestowanie środków pieniężnych i dalsze ciągłe funkcjonowanie organizacji.

5.3. Zarządzanie zasobami finansowymi

5.3.1. Rodzaje zasobów finansowych

Zasoby finansowe organizacji są finansowymi składnikami jej majątku i obejmują zasoby pieniężne oraz te zasoby rzeczowe, które dają prawo do otrzymania pieniędzy. Zasoby finansowe są narzędziem pozyskiwania innych zasobów organizacji, przez co mają znaczący wpływ na stan jej funkcjonowania. Świadczą o statusie finansowym organizacji oraz o jej wiarygodności kredytowej i inwestycyjnej.

Do zasobów finansowych organizacji gospodarczej zalicza się gotówkę (w kasie i na depozytowych rachunkach bankowych), papiery wartościowe, należności, otrzymane pożyczki oraz kredyty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Gotówka to środki pieniężne, które znajdują się w kasie i na bieżących rachunkach depozytowych w bankach.

Papiery wartościowe to takie instrumenty finansowe[4], które są zabezpieczone aktywami emitenta. Do papierów wartościowych zalicza się:

- akcje; to papiery wartościowe emitowane przez te przedsiębiorstwa, które są spółkami akcyjnymi;
- obligacje; to papiery wartościowe, które nadają ich posiadaczowi prawo do otrzymania w określonym terminie sumy pieniężnej określonej w obligacji oraz ewentualnie odsetek;
- bony skarbowe; to papiery wartościowe emitowane przez Skarb Państwa głównie w celu zapewnienia płynności na rynku pieniężnym oraz w celu sfinansowania bieżących wydatków budżetu państwa;
- bony komercyjne; to papiery wartościowe, które pozwalają ich posiadaczom otrzymać od emitenta określoną sumę pieniędzy w ustalonym czasie.

Należności są wynikiem sprzedaży z odroczonym terminem płatności, tzn. terminem późniejszym niż data dostarczenia produktów i przekazania rachunku. Należności stanowią pieniężne zobowiązanie odbiorców wobec dostawców produktów i w rzeczywistości świadczą o udzieleniu przez dostawcę kredytu tym odbiorcom. Odroczony termin płatności za dostarczone produkty jest źródłem kosztów ponoszonych przez dostawcę, co zmniejsza zysk z realizowanej sprzedaży. Poziom tych kosztów można określić, biorąc pod uwagę wysokość oprocentowania kredytów bankowych.

Pożyczka to przeniesienie prawa własności określonych środków (kwot pieniężnych bądź innych rzeczy materialnych) na pożyczkobiorcę w drodze umowy pożyczki bez prawa ingerowania pożyczkodawcy w sposób wykorzystania tych środków.

Kredyt to określona kwota środków pieniężnych oddanych przez bank do czasowej dyspozycji kredytobiorcy z przeznaczeniem na ściśle określony cel. Banki, udzielając kredytów, pobierają prowizję oraz oprocentowanie. Do istotnych kryteriów podziału kredytów zalicza się:

- okres kredytowania; to kryterium stanowi podstawę podziału kredytów na: kredyty krótkoterminowe (do 1 roku), średnioterminowe (termin spłaty od 1 do 3 lat), długoterminowe (powyżej 3 lat);
- metodę udzielania kredytu; na podstawie tego kryterium wyróżnia się:
  - kredyty w rachunku bieżącym — kredytobiorca ma oddany do dyspozycji określony limit środków finansowych i w ramach przyznanego limitu pobiera z rachunku tyle pieniędzy, ile potrzebuje, a zwraca tyle, ile może; rachunek bieżący może mieć saldo debetowe (ujemne), co oznacza stan zadłużenia kredytobiorcy w banku oraz saldo kredytowe (dodatnie), co świadczy o nadwyżce środków pieniężnych kredytobiorcy,

[4] Pojęcie „instrument finansowy" jest interpretowane jako kontrakt między dwoma stronami, przez który są regulowane wzajemne zależność finansowe tych stron [Eljasiak, Parteka 2000, s. 17–19].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

— kredyty w rachunku kredytowym — są udzielane bezpośrednio w ciężar tego rachunku i mogą mieć charakter jednorazowy (kredytobiorca otrzymuje jednorazowo całość kwoty kredytu) lub być przekazywane stopniowo (w postaci kilku transz);

- cel (przeznaczenie) kredytu; zgodnie z tym kryterium można wyróżnić:
  — kredyty obrotowe — zazwyczaj krótkoterminowe, służą finansowaniu bieżących potrzeb związanych z zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą oraz z procesem rozliczeń pieniężnych,
  — kredyty inwestycyjne — przeznaczone na wydatki związane z rzeczowymi środkami majątku trwałego,
  — kredyty preferencyjne — udzielane na wskazane cele, przy czym kredytobiorcy muszą spełniać określone kryteria, a warunki udzielania tych kredytów są korzystniejsze w porównaniu z innymi dostępnymi kredytami.

5.3.2. Cele i zadania zarządzania zasobami finansowymi

Ogólny cel zarządzania zasobami finansowymi w organizacjach gospodarczych (przedsiębiorstwach) wiąże się z ograniczaniem finansowego ryzyka funkcjonowania tych organizacji. Ryzyko finansowe oznacza obecność zagrożenia związanego z utratą płynności finansowej oraz ze wzrostem kosztów finansowych, których źródłem jest przede wszystkim istniejące zadłużenie organizacji.

Zarządzanie zasobami finansowymi organizacji to proces informacyjno-decyzyjny odnoszący się do gromadzenia i dysponowania zasobami finansowymi organizacji. W warunkach przedsiębiorstw jako organizacji gospodarczych do najważniejszych zadań zarządzania zasobami finansowymi należy zaliczyć:

- wzmacnianie wielofunkcyjności zysku jako ekonomicznego czynnika rozwoju przedsiębiorstwa,
- odpowiednie zagospodarowanie posiadanej wolnej gotówki,
- zapewnienie płynności finansowej, tzn. zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty bieżących zobowiązań finansowych,
- kształtowanie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa, tzn. relacji między wysokością kapitału własnego a obcego,
- budowanie wartości przedsiębiorstwa.

Zasadnicze informacje na temat generowania przez działania operacyjne, finansowe oraz inwestycyjne finalnego wyniku ekonomicznego zawiera sprawozdanie finansowe, którym jest rachunek zysków i strat (rysunek 5.1).

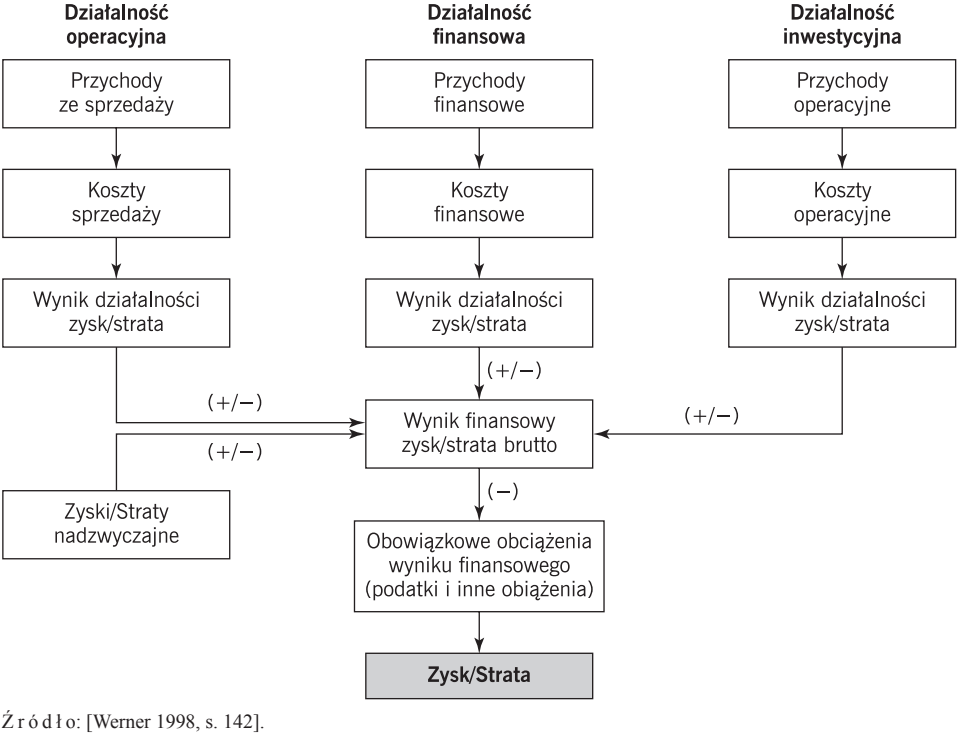
W obszernej literaturze z zakresu zarządzania finansami podkreślana jest wielofunkcyjność zysku i wskazuje się na jego rolę jako: zasadniczego miernika oceny działalności prowadzonej przez organizacje gospodarcze, czynnika motywującego oraz źródła samofinansowania rozwoju tych organizacji[5]. Zysk jest dodatnim wyni-

[5] Funkcje te są omówione m.in. w: [Szyszko, Szczepański (red.) 2003, s. 58].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

kiem ekonomicznym uzyskiwanym z działań operacyjnych, finansowych oraz inwestycyjnych prowadzonych przez organizację gospodarczą. Działalność operacyjna jest działalnością wytwórczą, usługową lub handlową, działalność finansowa to przedsięwzięcia ukierunkowane na zmianę wielkości i struktury kapitału własnego i obcego organizacji gospodarczej, a działalność inwestycyjna polega na zakupie lub sprzedaży wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowego i finansowego majątku trwałego [Eljasiak, Parteka 2000, s. 17].

Rysunek 5.1. Rachunek zysków i strat



Źródło: [Werner 1998, s. 142].

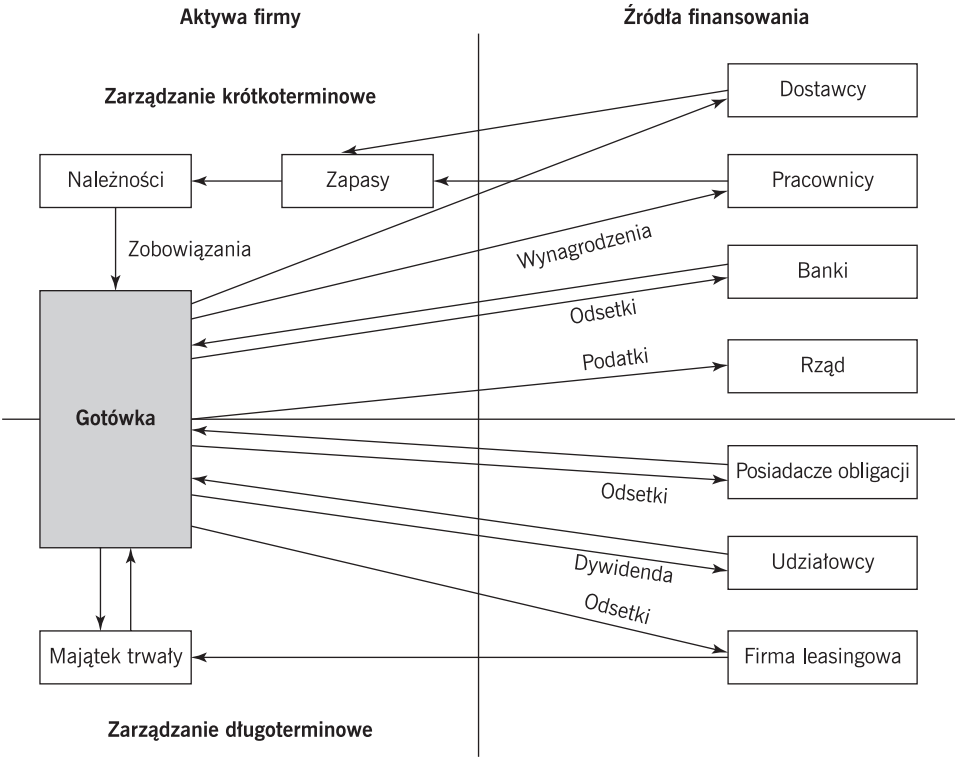
Celem **zarządzania gotówką** w warunkach organizacji gospodarczych jest dążenie do maksymalizowania korzyści z posiadania wolnej gotówki, biorąc pod uwagę stan finansowy samej organizacji i finansowe zjawiska istniejące w jej otoczeniu (np. poziom inflacji). Istotną kwestią jest:

- określenie optymalnego poziomu gotówki (należy wziąć pod uwagę bieżące potrzeby organizacji oraz wymóg ostrożności i możliwość zachowań spekulacyjnych),
- lokowanie przejściowych nadwyżek środków pieniężnych tak, aby możliwe było zarówno ich szybkie wycofanie, jak i uzyskanie zadowalającej stopy zwrotu z tych lokat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zasoby pieniężne, którymi dysponuje organizacja, występują w postaci przepływów pieniężnych oraz funduszy. Przepływy pieniężne to strumienie finansowe o charakterze przychodów i wydatków związanych z działalnością organizacji, a fundusze stanowią organizacyjną formę gromadzenia zasobów pieniężnych. Przepływy pieniężne kształtują wynik finansowy i są wyrazem zaistnienia efektu synergii podczas działalności organizacji. Przepływy pieniężne występujące w trakcie prowadzenia działalności przez organizację gospodarczą przedstawiono obrazowo na rysunku 5.2.

Rysunek 5.2. Obraz przepływów pieniężnych podczas prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: [Eljasiak, Partek 2000, s. 77].

Prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej jest możliwe dzięki bieżącemu posiadaniu kapitału obrotowego. Stanowi on różnicę między kapitałem dostępnym dla przedsiębiorstwa w ciągu danego okresu a ponoszonymi w tym czasie płatnościami (zobowiązaniami). Jeśli zobowiązania przedsiębiorstwa przekraczają wysokość posiadanego kapitału obrotowego, to następuje utrata płynności finansowej. **Płynność finansowa** to zdolność do terminowej spłaty bieżących zobowiązań finansowych. Utrzymanie płynności finansowej pozostaje w związku z efektami zarządzania zasobami gotówki, należnościami oraz zapasami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Do obliczania płynności finansowej są stosowane następujące wskaźniki:

$$wskaźnik\ płynności = \frac{bieżące\ aktywa}{bieżące\ pasywa},$$

$$wskaźnik\ szybkiej\ płynności = \frac{gotówka - \begin{matrix} papiery\ wartościowe \\ przeznaczone\ do\ obrotu \end{matrix} - należności}{przychody\ netto\ ze\ sprzedaży}.$$

Zarządzanie należnościami jest postrzegane jako zarządzanie procesem kredytowania odbiorców, który składa się z następujących etapów[6]:

- ustalenie zasad kredytowania odbiorców,
- ocena zdolności kredytowej odbiorców,
- zastosowanie odpowiednich procedur w stosunku do klientów, którzy opóźniają się z płatnościami,
- egzekwowanie należności od odbiorców, którzy mimo nacisków nie uregulowali swoich zobowiązań.

Kredytowanie odbiorców, jako efekt sprzedaży z odroczonym terminem płatności, przynosi zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Do korzyści można zaliczyć umacnianie relacji z odbiorcami i wynikającą z tego możliwość zachowania ciągłości i wzrostu sprzedaży. Z kolei negatywne skutki posiadania przez przedsiębiorstwo należności mogą być następujące:

- zaistnienie kosztów finansowych, w związku z koniecznością powiększenia przez przedsiębiorstwo dostawcę posiadanych środków obrotowych na prowadzenie dalszej działalności gospodarczej (wielkość tych kosztów można szacować na podstawie oprocentowania kredytu bankowego);
- zagrożenie utratą płynności finansowej, gdy przedsiębiorstwo dostawca nie posiada wystarczających środków pieniężnych na zapłacenie podatku dochodowego oraz podatku VAT, jako finansowych zobowiązań wynikających z przeprowadzonej transakcji handlowej;
- ryzyko niespłacenia przez odbiorców należności, powstałych w związku z odroczonym terminem zapłaty; ograniczeniem dla powstania ewentualnych strat może być wcześniejsze uzgodnienie z odbiorcami odpowiednich form zabezpieczeń.

Zarządzanie strukturą kapitałową przedsiębiorstwa jest rozumiane jako zarządzanie pozyskiwaniem i wykorzystywaniem funduszy na potrzeby rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Fundusze, jako organizacyjna forma zasobów pieniężnych, mogą być dzielone na podstawie:

- kryterium celowości przeznaczenia funduszy; wyróżnia się fundusze: założycielskie, zakładowe, rezerwowe,

[6] Podano za [Lechnik (red.) 2009, s. 276].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- kryterium źródła pochodzenia funduszy na: fundusze własne, fundusze obce,
- kryterium formy własności na: fundusze prywatne, fundusze publiczne.

Możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo źródła pozyskiwania kapitału to:

- zysk zatrzymany, tzn. część wypracowanych zysków, które są reinwestowane w celu podniesienia wartości przedsiębiorstwa;
- pozyskanie dodatkowego kapitału od obecnych lub nowych właścicieli;
- sprzedaż udziałów własnościowych — dotyczy spółek z ograniczoną odpowiedzialnością;
- emisja akcji — ma miejsce w przypadku spółki akcyjnej; nabycie akcji upoważnia do współwłasności spółki oraz uzyskania prawa do wypłaty dywidendy, czyli części zysku podzielonego przez akcjonariuszy [Jajuga, Jajuga 1996, s. 20];
- emisja obligacji;
- zaciąganie kredytów bankowych.

5.4. Zarządzanie zasobami rzeczowymi

Zasoby organizacji, które mają mierzalną materialną postać, określane są jako zasoby rzeczowe. Biorąc pod uwagę stopień zużywania się tych zasobów w jednym cyklu działania (cyklu produkcyjnym), można podzielić je na:

- trwałe zasoby rzeczowe — zużywają się stopniowo i są wykorzystywane w wielu cyklach działania (np. urządzenia, wyposażenie, środki transportu),
- nietrwałe zasoby rzeczowe — zużywają się całkowicie w jednym cyklu działania (surowce i materiały), stają się one częścią wyrobów gotowych.

Z punktu widzenia ustawy o rachunkowości, powyższy podział zasobów rzeczowych wpisuje się w podział ogółu aktywów (środków) organizacji na środki trwałe oraz obrotowe. W rachunkowości klasyfikacja środków trwałych obejmuje: budynki, budowle, kotły i maszyny energetyczne, maszyny, urządzenia i aparaty, urządzenia techniczne, środki transportowe, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie.

Wyróżnia się następujące typy zużycia zasobów rzeczowych:

- zużycie techniczne; jest wynikiem eksploatowania zasobów rzeczowych, a jego efektem jest spadek użyteczności, mierzonej wydajnością czy niezawodnością eksploatacyjną tych zasobów;
- zużycie moralne; jest następstwem ciągłego postępu technicznego oraz technologicznego, w wyniku którego posiadane zasoby rzeczowe tracą swój nowoczesny dotychczasowy charakter;
- zużycie ekonomiczne; stanowi pochodną wzrostu kosztów eksploatowania zasobów rzeczowych i utraty opłacalności ekonomicznej w procesie ich dalszego stosowania;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- zużycie losowe; powstaje w związku z zaistnieniem niespodziewanych zakłóceń, wypadków czy katastrof przemysłowych;
- zużycie naturalne; jest następstwem oddziaływań czynników środowiskowych, takich jak np. temperatura czy zanieczyszczenia atmosferyczne.

Stopniowe zużywanie się trwałych zasobów rzeczowych znajduje odzwierciedlenie w odpisach **amortyzacyjnych**, czyli stopniowym przenoszeniu wartości tych zasobów na wartość wytwarzanych wyrobów bądź świadczonych usług. Odpisy amortyzacyjne zasobów rzeczowych są wyrazem stopniowego zaliczania poniesionych nakładów na inwestycje rzeczowe w ciężar kosztów kolejnych okresów. Gromadzone w postaci funduszy amortyzacyjnych środki pieniężne stanowią źródło finansowania zakupu nowych lub modernizowania istniejących zasobów rzeczowych. Zatem amortyzacja pełni trzy zasadnicze funkcje: umorzeniową (suma odpisów amortyzacyjnych stanowi **umorzenie**), kosztową oraz finansową (tworzenie funduszu pieniężnego na reprodukcję zasobów rzeczowych).

Zarządzanie zasobami rzeczowymi organizacji jest procesem informacyjno-decyzyjnym związanym z bieżącym dostosowywaniem stanu majątku rzeczowego organizacji do możliwości realizowania przyjmowanych przez nią celów oraz z maksymalizowaniem produktywności tego majątku. W ujęciu ogólnym, jako kluczowe zadania zarządzania zasobami rzeczowymi, należy wskazać:

- prawidłowy dobór zasobów rzeczowych, zapewniających organizacji możliwość realizowania przyjętej przez nią strategii,
- odpowiednie wykorzystywanie zasobów rzeczowych, którymi dysponuje organizacja w prowadzonej przez siebie działalności operacyjnej,
- utrzymanie zasobów rzeczowych w odpowiednim stanie gotowości eksploatacyjnej,
- zapewnienie nadzoru nad zasobami rzeczowymi pozostającym w dyspozycji organizacji.

Prawidłowość doboru zasobów rzeczowych do potrzeb organizacji produkcyjnych powinna być powiązana z możliwością spełniania przez te organizacje wymogów stawianych jej przez otoczenie. Biorąc pod uwagę perspektywę rynku, a wraz z nią oczekiwania środowisk klientów, należy wskazać na wymogi odnoszące się do produktywności, jakości, elastyczności, zarządzania czasem oraz innowacyjności. Zarządzanie zasobami rzeczowymi współczesnych przedsiębiorstw to takie kształtowanie potencjału tych zasobów, aby był on najpełniej dostosowany do możliwości spełniania wskazanych wymagań rynku.

Analiza produktywności zasobów rzeczowych dotyczy relacji między wytworzoną i sprzedaną produkcją a nakładami ponoszonymi w związku z wykorzystywaniem tych zasobów dla celów produkcyjnych. W ujęciu ogólnym, produktywność jest wyrażana jako relacja między uzyskanym efektem a poniesionym nakładem. Uwzględnienie tylko nakładów związanych z zasobami rzeczowymi pozwala na określenie cząstkowych mierników produktywności wykorzystywanego wyposażenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W praktyce stosuje się następujące miary produktywności:

$$\textit{produktywność pracy} = \frac{\textit{wartość dodana}}{\textit{liczba przepracowanych godzin}} \text{ [zł/h]},$$

$$\textit{produktywność majątku trwałego} = \frac{\textit{wartość sprzedaży (roczna)}}{\textit{wartość majątku rzeczowego}} \text{ [zł/zł]},$$

lub

$$\textit{produktywność majątku trwałego} = \frac{\textit{wartość dodana (roczna)}}{\textit{wartość majątku rzeczowego}} \text{ [zł/zł]}.$$

Wartość dodana stanowi różnicę między wartością sprzedaży a wartością zakupionych materiałów i usług.

Do mierzenia poprawy produktywności wykorzystywany jest następujący wskaźnik kombinowany [Smoleński 2000, s. 83]:

$$\frac{\textit{dochody pracownicze}}{\textit{liczba zatrudnionych}} = \frac{\textit{wartość dodana}}{\textit{sprzedaż}} \times \frac{\textit{dochody pracownicze}}{\textit{wartość dodana}} \times \frac{\textit{majątek rzeczowy}}{\textit{liczba zatrudnionych}} \times \frac{\textit{sprzedaż}}{\textit{majątek rzeczowy}}.$$

↓	↓	↓	↓	↓
Standard życia — poprawa dochodów osobistych	*Atrakcyjność produktu lub usługi*	*Dystrybucja pracy*	*Uzbrojenie pracy*	*Aktywność (obrót) majątku trwałego*

Decyzje przedsiębiorstwa o inwestycjach rzeczowych, tzn. powiększaniu lub utrzymywaniu na dotychczasowym poziomie zasobów rzeczowych, są podejmowane na podstawie wyników analizy techniczno-technologicznej oraz ekonomicznej i finansowej. Jeśli chodzi o dostosowanie tych zasobów do poszczególnych wymogów rynku, to w ramach prowadzonej analizy techniczno-technologicznej uwzględnia się przykładowo takie kryteria doboru tych zasobów, jak:

- w odniesieniu do wymogu produktywności:
  - wydajność urządzeń technicznych,
  - niezawodność i sprawność użytkowania posiadanych zasobów rzeczowych;
- w odniesieniu do wymogu jakości produktów:
  - niezawodność w uzyskiwaniu pożądanych jakościowych cech produktów,
  - poziom mechanizacji i automatyzacji procesów wytwórczych;
- w odniesieniu do wymogu elastyczności:
  - wprowadzenie w przedsiębiorstwie elastycznych systemów produkcyjnych,
  - modularność rozwiązań, np. w zakresie systemów narzędziowych, konstrukcji urządzeń wytwórczych oraz transportowych,
  - poziom nowoczesności infrastruktury techniczno-informatycznej;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- w odniesieniu do wymogów związanych z kompresją czasu:
  — szybkość montażu i demontażu wyposażenia maszyn i urządzeń podczas konieczności przezbrojenia produkcji,
  — poziom i zakres komputerowego zintegrowania zarządzania łańcuchem dostaw;
- w odniesieniu do wymogu innowacyjności produktów:
  — możliwość komputerowego wspierania projektowania nowych produktów,
  — stopień i zakres dostosowania potencjału wyposażenia technicznego do sprawnego uruchomienia procesów wytwórczych nowatorskich wyrobów.

Analiza ekonomiczna zasobów rzeczowych dotyczy:
- opłacalności ekonomicznej inwestycji rzeczowych,
- kosztów eksploatacji trwałych zasobów rzeczowych,
- gospodarowania wykorzystywaniem nietrwałych zasobów rzeczowych.

Analiza finansowa zasobów rzeczowych jest związana z oceną i wyborem źródeł finansowania tych zasobów w związku z ich nabywaniem, modernizacją bądź odtwarzaniem oraz eksploatowaniem czy dezinwestycjami. Jej przedmiotem są rachunki porównawcze i oceny dotyczące kosztów finansowych ponoszonych przy korzystaniu z własnych oraz obcych źródeł finansowania majątku rzeczowego.

5.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi

5.5.1. Istota i cele zarządzania zasobami ludzkimi

We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone, a interesy różnorodne. Następuje też ewolucja organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy [Bąk 2009], co wynika z akceptowania przez firmy założenia, że praca jest dla człowieka częścią jego planu życia. Zmniejsza to możliwość osiągania rezultatów organizacji przez stosowanie kontroli hierarchicznej. Na ważności zyskują zagadnienia związane z ludźmi. Większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje coraz częściej uzależnione są od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek. Muszą zatem uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic.

W takiej atmosferze rozwija się dziedzina wiedzy określana jako zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Rozwój ten znajduje swój wymierny wyraz nie tylko w działalności akademickiej (programy nauczania, badania naukowe, popularyzowanie wiedzy), ale także w działalności biznesowej (powstawanie firm doradztwa personalnego i szkoleniowych oraz współpraca biznesu ze stowarzyszeniami zawodowymi — organizowanie kongresów, konkursy dla firm w zakresie wyróżniania liderów w dziedzinie rozwoju kapitału ludzkiego itp.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu, która zajmuje się człowiekiem (teorie, metody badawcze) z wielu dziedzin nauki (psychologia, socjologia, pedagogika, antropologia). Jak podkreśla T. Listwan [Listwan 2010, s. 235], wyrosła ona z praktyki, co nadaje jej charakter nauki stosowanej, empirycznej, służącej praktyce. Zdaniem Ł. Sułkowskiego [Sułkowski 2009, s. 121] subdyscyplina ta operuje na poziomie mikro- i mezospołecznym. Wpływa to na obszar podejmowanych tu badań i zakres tworzonych teorii. Ich celem jest opisanie, wyjaśnienie i umożliwienie przewidywania zachowań ludzi i zespołów w organizacji w kontekście efektywności pracy ludzkiej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest także definiowane z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej[7]. W tym znaczeniu zarządzanie zasobami ludzkimi to uporządkowany, sformalizowany i systematyczny zespół oddziaływań na postępowanie człowieka w organizacji. Jego podstawą jest wiedza o prawach rządzących zachowaniami ludzi w organizacji (teorie motywacji, teorie władzy i przywództwa, teorie komunikowania się i rozwiązywania konfliktów itp.) i sposób jej wykorzystania. Obecnie, wiedza ta nabiera znaczenia strategicznego dla funkcjonowania organizacji. Wyraził to M. Armstrong pisząc, że zarządzanie zasobami ludzkimi to: „strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji — ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją" [Armstrong 2009, s. 15]. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza więc taki sposób działania w organizacji, który koncentruje się na ludziach jako kluczowym czynniku sukcesu firmy i integruje strategie firmy ze strategiami personalnymi nakierowanymi na efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. W tym kontekście ZZL inspirowane jest także przez rozwijające się równolegle koncepcje zarządzania wiedzą i gospodarki opartej na wiedzy, koncepcji, w których próbuje się odpowiedzieć na pytanie: Jak zamienić wiedzę pracowników na zyski dla firmy? Właściwe zarządzanie talentami i intensyfikacja doskonalenia pracowników stanowią jedną z odpowiedzi na to pytanie.

W sformułowanej definicji zarządzania zasobami ludzkimi, M. Armstrong [Armstrong 2009] podkreślił znaczenie kierowania, a nie zarządzania ludźmi. Kierując, traktujemy człowieka podmiotowo. Zwraca się tu uwagę na „człowieka jako całość" psychospołeczną (jego potrzeby, oczekiwania, cenione wartości, akceptowane normy kulturowe, potencjał rozwojowy itp.). Firma powinna więc interesować się pracownikiem w sposób kompleksowy, motywować jego rozwój i stwarzać mu warunki do samorealizacji i satysfakcji z pracy i z życia. Określenie zarządzanie odnosi się natomiast do zasobowego ujęcia personelu organizacji (przedmiotowe ujęcie personelu). W ostatnich latach termin zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) ewoluuje w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim (HCM) organizacji, co łączy się ze zmianami w filozofii menedżerskiej i rozwojem nauk o zarządzaniu.

[7] Rozwój funkcji personalnej w krajach zachodnich oddziałuje istotnie na sposób rozumienia i interpretowania zjawisk personalnych w organizacjach polskich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Z upływem czasu zmieniały się także cele zarządzania zasobami ludzkimi: od eksponowania w nich pracowitości i inicjatywy ludzkiej oraz znaczenia funkcji kontroli wysiłku indywidualnego do podkreślania kreatywności i samodzielności zbiorowej (wysiłki na rzecz delegowania władzy) i znaczenia funkcji motywowania działań zespołowych (docenianie jednostek za wkład w sukces firmy — kompetencje synergiczne).

Poniżej przedstawiono, w ślad za M. Armstrongiem [Armstrong 2009], trzy główne cele związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

1. Wspieranie przez politykę personalną kultury organizacyjnej wszędzie tam, gdzie to możliwe lub zastępowanie jej lepszą tam, gdzie jest ona uważana za niedoskonałą.
2. Tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości. Zapewnienie solidnych podstaw do pracy zespołowej, innowacji i globalnego zarządzania jakością.
3. Projektowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi (podobnie jak całej organizacji) o takich cechach, jak: elastyczność, zdolność do reagowania i przystosowywania się, co może pomóc firmie w osiąganiu celów w otoczeniu konkurencyjnym.

Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi dotyczą więc kształtowania proefektywnej kultury organizacyjnej, wspierania nowatorskich działań indywidualnych i zespołowych oraz projektowania elastycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Obserwując obecne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, warto zauważyć, że cele zarządzania zasobami ludzkimi ulegają uszczegółowieniu. Celem ZZL jest eliminowanie luki kompetencyjnej w organizacjach, kształtowanie sposobów zarządzania talentami, zwłaszcza w przedsiębiorstwach innowacyjnych, wprowadzanie elastycznych form pracy (np. telepraca) jako narzędzia motywowania pracowników, efektywne korzystanie z zasobów ludzkich w firmach wirtualnych oraz tworzenie nowych instrumentów motywowania ludzi wspomagających organizacje w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Cele zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowane są na kształtowanie i realizację strategii firmy, doskonalenie kluczowych kompetencji jednostek i organizacji oraz budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy[8].

W celu efektywnego wykorzystania potencjału społecznego w biznesie tworzy się w strukturze organizacji piony do spraw personalnych, a dyrektor tego pionu wraz ze współpracownikami i wszystkimi menedżerami w firmie zapewnia pracownikom warunki dla ich rozwoju i samorealizacji. Wiedza w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, jak, w sposób trwały, poradzić sobie w organizacji z występującymi dysfunkcjami i ograniczeniami, a pion personalny pomaga umiejscowić te działania w polityce firmy, która tworzy dla ZZL ramy działania. Warto zdawać sobie

[8] Cele ZZL określono na podstawie treści czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" lata 2008–2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

przy tym sprawę, że retoryka stosowana przez twórców polityki firmy nie zawsze ma wiele wspólnego z rzeczywistością, w której firma funkcjonuje. ZZL proponuje bardzo atrakcyjne dla organizacji środki pozwalające zmniejszyć wspomnianą lukę i równocześnie zwiększyć umiejętność uczenia się organizacji, a tym samym zwiększyć jej możliwości odniesienia sukcesu, ale nie oznacza to, że nie napotyka przeszkód w tych działaniach. Od pracowników realizujących funkcję personalną oczekuje się zatem nie tylko wiedzy, ale także charakteru. Wiedza powinna dotyczyć zarówno uwarunkowań zachowań ludzkich, jak i procesów organizacyjnych, a także — wyrosłych z doświadczenia — metod i technik zarządzania personelem. Techniki te (instrumentarium) winny mieć spójny, nakierowany na wzajemne relacje i przez to wzmacniający się wzajemnie, zintegrowany charakter.

Wypracowanie i stosowanie takiego zespołu technik zarządzania personelem nie jest wcale łatwe. Wymaga to, jak pisze E. McKenna i N. Beech „wytrwałości, kompetencji kierowniczych i funkcji personalnej przekształconej w sposób myślenia kategoriami ekonomicznymi oraz empatycznych postaw i zachowań kierowników" [McKenna, Beech 1997, s. 24]. Wykonawcy funkcji personalnej nie powinni więc przemilczać faktu, że ZZL zawiera w sobie podejście ekonomiczne (zasobowe), polegające na maksymalizacji efektów przy minimalizacji kosztów (możliwość pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki), ale równocześnie podejście humanistyczne wymagające stałego podkreślania, że pracownik w organizacji jest cennym społecznym kapitałem, którego postawy (powiązane z klimatem organizacyjnym) decydują o efektywności pracy.

5.5.2. Ludzie — zasoby czy kapitał firmy?

Istotne znaczenie dla odniesienia przez organizacje sukcesu, uzyskania przez nie przewagi nad konkurentami i poprawienia wartości rynkowej mają zasoby materialne (fizyczne) i niematerialne (ludzie będący nośnikami wiedzy). Ich unikalne wykorzystanie prowadzi do poprawienia pozycji konkurencyjnej firmy. G. Hamel i C.K. Prahalad [Prahalad, Hamel 1990] uważają, że sedno wszystkich udanych strategii tkwi w odpowiednim wykorzystaniu zasobów. We współczesnym świecie zasoby są jednak znacznie ograniczone. Sukces firmy zależy więc w dużym stopniu od umiejętności zdobywania i korzystania z ograniczonych zasobów. Silna konkurencja w biznesie i potrzeba poszukiwania przez firmy nowych możliwości dla osiągania sukcesów kieruje uwagę specjalistów na elastyczne sposoby korzystania z zasobów ludzkich [Mabey, Salaman 1995]. Oprócz takich funkcji, jak: marketingowa, finansowa, badawcza czy operacyjna w organizacji rozwijana jest funkcja personalna. Postrzegana jest ona jako działania podejmowane w zakresie zasobów niematerialnych, zasobów, które są szczególnie istotne dla kształtowania kluczowych kompetencji firmy i zdobywania przez nią przewagi konkurencyjnej i bardzo wrażliwe na stosowane metody zarządzania (klimat pracy, instrumenty motywacyjne, szacunek dla wartości itp.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Wraz z rozwojem wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi zmieniał się sposób realizacji funkcji personalnej. Początkowo nazywano ją funkcją operacyjną, a szczególną rolę w działaniach personalnych przypisywano kierownikom liniowym. W latach 70. XX w. podkreślano taktyczne znaczenie funkcji personalnej i eksponowano motywacyjne działania kierowników. Obecnie stosuje się określenie funkcja strategiczna, w której realizacji bierze udział cała kadra kierownicza firmy z zarządem włącznie [Kostera 1998; Listwan (red.) 2009]. Menedżerowie coraz częściej odgrywają role: mentorów, trenerów, kreatorów wiedzy i zaangażowania, integratorów interesów czy facylitatorów ułatwiających realizację funkcji personalnej i osiąganie celów organizacji przez efektywne działania pracowników. Wymaga to współpracy z działami personalnymi firm. Wraz ze wzrostem uczestnictwa kierownictwa firmy w zarządzaniu personelem rośnie także autorytet i skala zadań działów personalnych.

Istota polityki personalnej, jak pisze K. Bolesta-Kukułka, polega na takim działaniu, które „nie niszcząc dramaturgii życia społecznego, nadającej światu dynamikę, nie pozostawia jej jednocześnie żywiołowej grze sił grup interesów, ponieważ jest to droga do rozpadu organizacji" [Bolesta-Kukułka 1995]. Głównym obszarem polityki personalnej firmy są: kształtowanie „portfela kompetencji", kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, postaw, które poznajemy w toku przeprowadzania bilansu osobowego, kształtowanie zasad motywowania pracowników oraz kształtowanie mentalności. Wybory dokonywane w polityce personalnej znajdują wyraz w podejmowanych w firmie działaniach personalnych.

Teoretycznie, każda firma posiada bogaty repertuar oddziaływań personalnych. Praktycznie, wybory te są ograniczone zwłaszcza przez filozofię menedżerów, strategię i kulturę organizacji. Podejmowane w firmie działania personalne mogą sprzyjać efektywnemu wykorzystaniu potencjału społecznego (podmiotowe traktowanie personelu), a zatem powodować, że pracownicy staną się istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej organizacji. Firmy mogą też, przez przedmiotowe traktowanie pracowników, obniżać wartość swych aktywów niematerialnych. Efektywne kierowanie ludźmi jest zatem silnie powiązane ze źródłami władzy (przymus, charyzma, wiedza, nagradzanie itp.) i stylami kierowania.

5.5.3. Ewolucja poglądów i wyodrębnianie się szkół ZZL

Wiedza stanowiąca podstawę efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi gromadzona była w organizacjach przez wiele lat. Wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu zmieniały się założenia, terminologia i koncepcje dotyczące kierowania ludźmi w organizacjach. Założenia te M. Armstrong [Armstrong 2009] nazwał filozofią ZZL. Początkowo uznawano, że najlepsze wyniki osiągamy, pracując indywidualnie, jeżeli tylko praca dopasowana jest do naszych możliwości fizycznych i dobrze opłacona (klasycy zarządzania — F. Taylor). Później ten pogląd uległ zmianom. Badania nad stosunkami międzyludzkimi (E. Mayo) wskazują na rolę grupy w podejmowaniu indywidualnego wysiłku na rzecz realizacji zadań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Na poglądy dotyczące efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi wpłynął rozwój ruchu behawiorystycznego, a w tym szczególnie prace A. Maslowa[9] i F. Herzberga[10], analizujące rolę potrzeb w motywowaniu człowieka, koncepcja człowieka dojrzałego Ch. Argyrisa [Argyris 1957], człowieka odpowiedzialnego — teorie „X" i „Y" McGregora [McGregor 1960], człowieka kompleksowego — teoria „Z" W. Ouchiego [Ouchi 1981], zarządzanie integratywne R. Likerta [Likert 1967]. W latach 60. filozofia ZZL czerpała inspiracje z prac badaczy planowych zmian, którzy wypracowali koncepcję rozwoju organizacyjnego (organization development — OD) i wiele oryginalnych psychospołecznych metod doskonalenia organizacji [Masłyk 1978]. W latach 70. koncepcję OD próbował w bardzo interesujący sposób łączyć z zarządzaniem przez kulturę organizacyjną E. Schein [Schein 1985]. Efektywne kierowanie ludźmi ma współcześnie związek z pracami P. Druckera [Drucker 1992], akcentującymi wpływ zmian na zarządzanie — organizacje w morzu zmian, w burzliwych czasach czy też koncepcją R. Kanter [Kanter, Stein, Jick 1992] — organizacje w ruchu (aspekt zmian i twórczości w zarządzaniu) i z pracami P. Senge [Senge 1997] — organizacje uczące się (aspekt systemowości i samodoskonalenia się w zarządzaniu). Organizacje w zmianach powstają także pod wpływem międzynarodowych badań porównawczych nad kulturami biznesu, co przedstawiono w rozdziale dotyczącym kultury organizacyjnej.

Obecnie, w filozofii ZZL zakłada się, że ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle potrafi się rozwijać i dokonywać świadomych wyborów, a zatem konieczne są aktywne przemiany także całego systemu ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów, które wiążą ZZL z planowaniem strategicznym (motywacja ukierunkowana na wiązanie celów indywidualnych i organizacyjnych) i zmianami kulturowymi w kierunku budowania zespołowości (współpracy) i zaufania.

Rozwój wiedzy na temat zarządzania zmierza więc w kierunku traktowania ludzi nie jako zasoby lecz nośniki zasobów (wiedza, wartości, postawy, motywacja itp.), czemu towarzyszy ewolucja terminu zasoby w kierunku terminu kapitał ludzki [Łukasiewicz 2009]. Kapitał ten ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji [Pocztowski 2007]. Specjaliści, podkreślając znaczenie w zarządzaniu wiedzy, zdolności i kompetencji, stosują też termin kapitał intelektualny[11], na który składa się kapitał ludzki (wartość dla firmy wiedzy jawnej i niejawnej tworzonej przez członków przedsiębiorstwa posiadających określone kompetencje i doświadczenia) i kapitał strukturalny (wyrażona i usystematyzowana wiedza w formie własności intelektualnej, baz danych, kultury organizacyjnej i infrastruktury technicznej wspierającej kapitał ludzki) [Edvinsson, Malone 2001].

[9] A. Maslow w [Madsen 1980].

[10] F. Herzberg w [Madsen 1980].

[11] Kapitał intelektualny nie jest elementem zarządzania samym w sobie, lecz funkcją tworzenia długookresowej wartości dla przedsiębiorstwa. Za [Ujwary-Gil 2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Obecnie wyróżnia się jeszcze trzeci składnik kapitału intelektualnego [Bontis, Choo 2002], tak zwany kapitał relacyjny (inaczej strukturalny), czyli wiedzę osadzoną w międzyorganizacyjnych relacjach (połączenia zewnętrzne, związki rynkowe, relacje z klientami, dostawcami itp.).

Z upływem lat zmieniła się nie tylko treść omawianej dziedziny wiedzy, w której na nowo określono role człowieka w organizacji i zaproponowano inne niż dotychczas sposoby kierowania ludźmi, ale także przekształceniom uległa jej nazwa. W przeszłości, zwłaszcza w literaturze angielskiej, w odniesieniu do problematyki ludzi w organizacji najczęściej występował termin „administrowanie personelem", który z czasem zmieniony został na „zarządzanie personelem" a następnie „zarządzanie zasobami ludzkimi" (HRM). W języku polskim często używano natomiast określenia „zarządzanie kadrami", co w praktyce bliskie jest angielskiemu określeniu administrowanie personelem. Ostatnio w Polsce stosuje się coraz częściej pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które bliższe jest angielskiemu terminowi Human Resources Management (HRM). Pojawiły się też terminy zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie kapitałem ludzkim czy strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi — SZZL [Masłyk-Musiał 2011], a obecnie zarządzanie kapitałem ludzkim (HCM) [Pocztowski 2010, s. 271].

Istnieje podstawowa różnica między administrowaniem personelem, zarządzaniem personelem czy też kapitałem ludzkim [Pocztowski 2010]. W tych koncepcjach inaczej rozumie się rolę człowieka w organizacji, inne stosuje się systemy motywacyjne czy style kierowania. Pojęcie administrowanie oznacza przedmiotowe traktowanie ludzi w organizacji, ich ewidencjonowanie w organizacji, a zarządzanie personelem i ZZL odnosi się do ludzi traktowanych podmiotowo, jako istotny, aktywny czynnik sukcesu organizacji. W pierwszym przypadku pracownicy traktowani są jednak ciągle bardziej jako koszty, a w drugim — jako kapitał firmy. ZZL w porównaniu z zarządzaniem personelem dysponuje obszerniejszym zespołem metod oddziałujących na sprawną realizację strategicznego aspektu funkcji personalnej w firmie, podkreślając znaczenie zaangażowania pracowników w tworzenie i osiąganie jej celów (szerzej wizji). W każdym z powyższych ujęć kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie inaczej rozumiana jest rola jego działu kadr czy później departamentu personalnego. Rola ta ewoluuje od administracyjnej do odgrywania równocześnie roli agenta zmian, roli reprezentanta interesów pracowniczych czy eksponowanej obecnie roli partnera strategicznego [Ulrich 2001].

Zmiana w podejściu do kierowania ludźmi znalazła także wyraz w powstałych szkołach ZZL. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie szkoły [Armstrong 2009].

1. Unitarystyczna Szkoła Michigan, w której zakłada się, że cele poszczególnych osób i organizacji są zbieżne, co znajduje odbicie w sposobie budowania strategii. Szkoła Michigan kładzie szczególny nacisk na znaczenie podejścia strategicznego w realizacji funkcji personalnej organizacji. Używa wręcz terminu „strategiczne ZZL", które to znalazło szerokie zastosowanie we współczesnych podręcznikach dotyczących ZZL.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

2. Pluralistyczna Szkoła Harwardzka, która reprezentuje pogląd, że potrzeby pracowników i organizacji nie zawsze są zbieżne, ale zadaniem organizacji jest podjęcie próby równoważenia różnego typu potrzeb i interesów pracowniczych, do czego służy budowanie terytoriów klimatu współpracy.

Ze względu na kontekst rozwiązywanych problemów i podejmowanych decyzji personalnych, wyróżnia się też dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi [McKenna, Beech 1997, s. 15]. Jeden, wypracowany w szkole Michigan, nazwany jest twardym, a drugi, związany ze Szkołą Harwardzką, modelem miękkim. Model twardy w ZZL dotyczy problemów, który mają jasną definicję i uzgodnioną, ostateczną metodę pomiaru, jak na przykład: koszty i liczba zatrudnionych, skala fluktuacji (budowanie wskaźników płynności kadr) w przedsiębiorstwie, czy też tych problemów, do których stosuje się analizy statystyczne (jedna z metod w planowaniu zatrudnienia). Podejście miękkie zajmuje się problemami złożonymi i nieustrukturalizowanymi. Próbuje się w nim dać odpowiedzi na pytania: Co kryje się za wskaźnikami i statystyką? Dlaczego ludzie odchodzą z pracy? Czym różnią się systemy motywacyjne i jak wpływają na zachowania pracowników? Jakie są skutki konfliktów? itp. W miękkim modelu, którego założenia są podobne do tych przyjmowanych przez Szkołę Harwardzką ZZL, zwraca się więc uwagę na problemy wynikające z ludzkich potrzeb, emocji i kreatywności, uczestnictwa i zespołowości działań.

5.5.4. System i proces zarządzania zasobami ludzkimi

ZZL czyni przedmiotem swych oddziaływań „zasoby" ludzkie w organizacji, traktując je jako kapitał społeczny. Zasoby ludzkie aktywizowane są i rozwijane w kontekście wypracowywanych strategii konkurencyjnych. Wymaga to strategicznego i systemowego ujęcia ZZL. Model takiego systemu przedstawiono na rysunku 5.3.

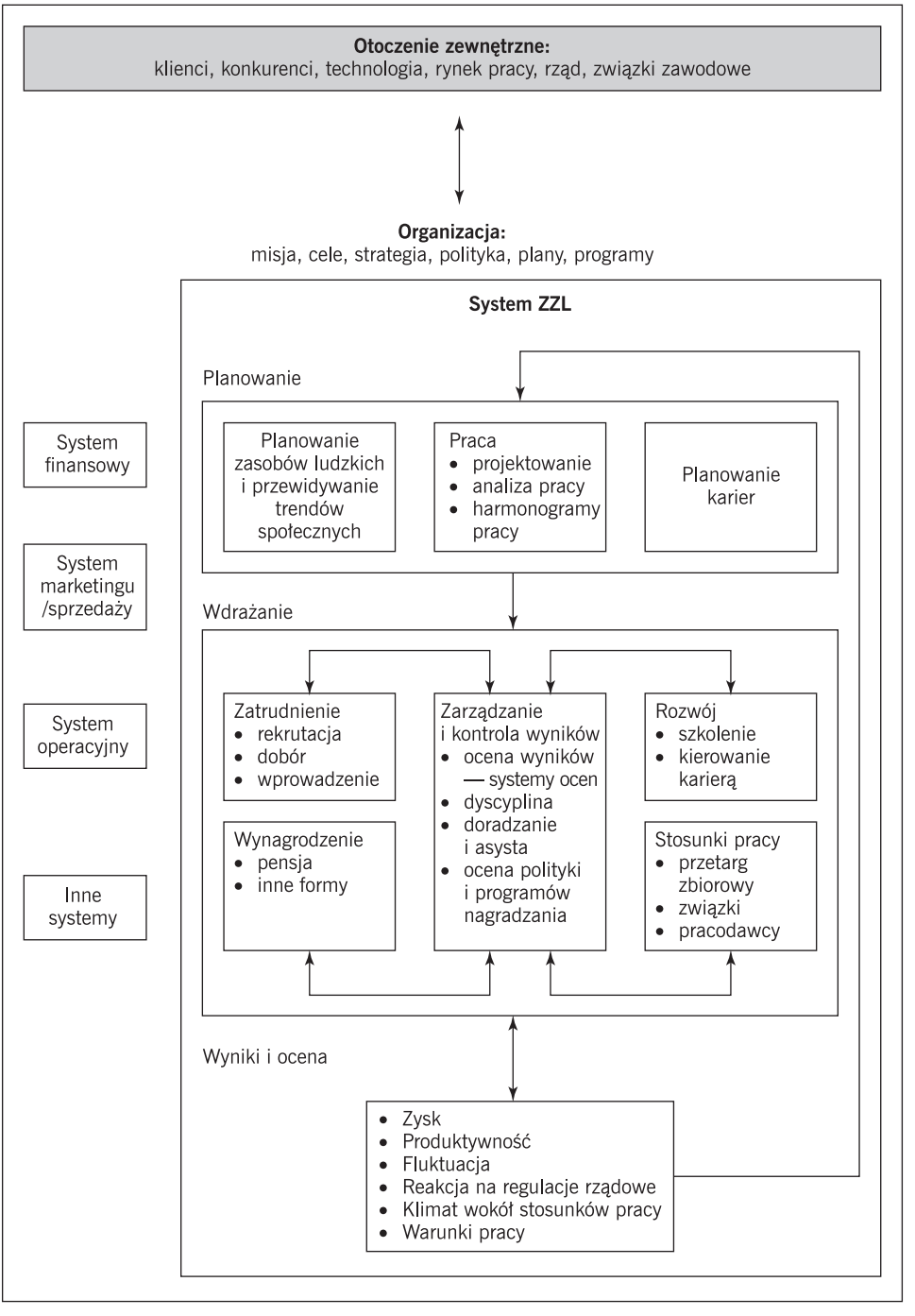
W modelu sytemu ZZL [Scarpello, Ledvinka 1988, s. 13] wskazuje się na nadrzędną rolę relacji organizacji z otoczeniem dla właściwej realizacji funkcji personalnej, co wyraża się w strategii i polityce firmy. Podkreślone jest w nim także znaczenie wzajemnych związków występujących między systemem finansowym, marketingowym i operacyjnym firmy a jej systemem personalnym.

W prezentowanym modelu wyodrębnione są trzy etapy działań: planowanie, wdrożenie oraz wyniki i ocena. Dotyczą one generalnie takich obszarów zainteresowań ZZL, jak: zdobywanie (przyciąganie) pracowników dla firmy (marketing kadrowy), ich zatrzymywanie w organizacji i skłanianie do wydajnej pracy, co łączy się z posiadaniem skutecznego systemu motywacyjnego, oraz rozstawanie się (np. rekonwersja zawodowa, odchudzanie organizacji czy *outplacement*) z pracownikami w miarę wprowadzania zmian w sposobach funkcjonowania firmy.

Strategiczny charakter zarządzania zasobami ludzkimi wyraża się zwłaszcza w przygotowywanych i wdrażanych programach rozwoju potencjału społecznego firmy. Ich treść ilustruje zarówno filozofię menedżerów, jak i głębię ich myślenia strategicznego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rysunek 5.3. System ZZL



Źródło: [Scarpello, Ledvinka 1988, s. 13].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Na przebieg procesu ZZL w organizacji wpływają także szersze procesy integracyjne i dezintegracyjne. Mają one związek z systemowym charakterem organizacji oraz z typami przywództwa i sposobami podejmowania decyzji organizacyjnych, w tym także personalnych. Szczególne znaczenie dla sukcesu działań w obrębie funkcji personalnej ma umiejętność tworzenia i aktywizowania pracy zespołowej.

5.5.5. Budowanie zespołów i wykorzystywanie synergii

Każdego dnia w organizacji powstaje jakiś zespół, a inny rozpada się. Trwają te, które uwierzyły w swe znaczenie dla sukcesu organizacyjnego. Rozpadają się zaś te, które są błędnie kierowane i są zespołami tylko z nazwy. Efektywne zespoły charakteryzują się bowiem wspólnymi cechami, wśród których szczególnie istotne są cechy: komplementarnej wymiany informacji, ustalania i angażowania się w realizację wspólnych celów i osiągania dodatniego efektu synergicznego [Katzenbach, Smith 2001]. Efekt ten wskazuje, że zespoły osiągają zazwyczaj lepsze wyniki niż jednostki w realizacji złożonych i zróżnicowanych zadań.

Zespoły, aby sprawniej nimi kierować, można podzielić, stosując różne kryteria. Ważne jest zwłaszcza kryterium związane ze sposobem realizacji funkcji lidera zespołu. Lider ma więcej niż inni przełożeni możliwości do bezpośrednich kontaktów z członkami zespołu i oceniania ich zachowań w wymiarach: dominujący — podporządkowani, przyjacielscy — wrodzy, zimni — ekspresyjni, konformiści — niepokorni. Pracownicy mogą go też bardziej bezpośrednio oceniać. Może on stanowić model dla innych i kształtować charaktery zwłaszcza pracowników młodych. Zespół stawia więc przed swymi liderami duże wymagania. Pełnią oni równocześnie role „dyrygentów" (szukają talentów dla orkiestry), trenerów (budują zaufanie dla siebie samych w zespole), mentorów (szlifują talenty). W zależności od realizowanych celów zespoły można podzielić na: problemowe[12], zadaniowe[13], samokierujące (inaczej samorządowe bez wyodrębnionej roli kierownika), wirtualne (bez możliwości bezpośredniego komunikowania się), sieciowe (nastawienie na partnerstwo z pominięciem granic) i zespoły wysokiej wydajności zaprojektowane z uwzględnieniem współpracy lidera zespołu, coacha i uczestników zespołu.

Zespoły Wysokiej Efektywności (*high impact team* — HIT) [Niemela, Lewis 2001] powstają w związku z rosnącą złożonością pracy. Kiedyś pracownik miał około 80 % wiedzy, jak zrealizować zadanie, dziś ma jej około 20 %. Aby uzupełniać wiedzę, musi więc pracować w zespole, co w efekcie daje taki skutek, że pojawia się synergia decyzyjna.

[12] W latach 80. XX w. rozwijano zespoły — pomocne w rozwiązywaniu problemów jakości — określane jako koła jakości, patrz [Robbins 2001].

[13] W przypadku realizacji zadań wymagających wiedzy interfunkcyjnej zespoły są określane jako projektowe. Patrz [Chrościcki 2000].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zespoły wysokiej wydajności definiujemy jako grupy aktywnych ludzi, których praca, pomimo występujących trudności, przynosi zaplanowane wyniki o wysokiej jakości w określonym czasie. Członkowie zespołu angażują się w realizację wspólnych celów, używając do tego swych zdolności, umiejętności i cech osobowości. Dzielą się odpowiedzialnością za realizację celów. Wspierają się wzajemnie w realizacji tych celów, czyniąc swą pracę zarówno efektywną, jak i przyjemną.

Paradygmat sieciowości w naukach o zarządzaniu pozwala wyróżnić jeszcze jeden interesujący rodzaj zespołów, a mianowicie zespoły sieciowe. Wśród trendów występujących we współczesnym świecie biznesu obserwujemy szybki rozwój organizacji globalnych oraz powstawanie tzw. zespołów sieciowych (*teamnet*) [Lipnack, Stamps 1993]. Sieci te, tworzone mogą być na poziomie makro między różnymi organizacjami, czym przyczyniają się do zmniejszenia kosztów ich funkcjonowania i ułatwiają wspólne wyszukiwanie talentów, a także na poziomach mezo i mikro.

Dla współczesnych organizacji „sieć" jest strukturą ułatwiającą sukces. Zespoły sieciowe charakteryzują się nastawieniem na: współpracę i synergię, satysfakcję klientów, koalicyjność, dobór właściwych graczy, elastyczność przywódczą (każdy może być liderem), dynamikę grupy i wiedzę o stadiach wzrostu (dojrzewania) zespołu i organizacji.

Organizacja, oparta na funkcjonowaniu zespołów sieciowych, jest strukturą nieformalną, horyzontalną, zorientowaną na partnerów ekonomicznych. Zespoły nie łamią granic. One je po prostu przekraczają dla wspólnego dobra. Łączy się to zawsze z uproszczeniem struktur hierarchicznych i rozbudową systemów informacyjnych. Przekraczanie granic poszczególnych krajów i przemysłów daje firmom współcześnie możliwość bycia elastycznym, szybszym, mającym większą władzę. Organizacje kooperują i rywalizują równocześnie. Robienie czegoś razem wzmacnia organizacje. Sieci zespołów rozwiązują wiele problemów, z którymi borykają się mniejsze organizacje. Są to m.in.: ekonomia skali, dzielenie kosztów, wspólne zaopatrzenie, marketing, badania, szkolenia, przygotowywanie programów jakościowych.

Każda organizacja ma do przekroczenia inną granicę. Wydaje się jednak, że najtrudniejsze jest przekroczenie granicy własnych doświadczeń i przyjmowanych założeń. Stanowi to inną jakość niż przekroczenie granic krajów czy organizacji. Bez przekroczenia jednak tej granicy, związanej z kreatywnością i utalentowanym przywództwem, nie jest możliwe odniesienie sukcesu we współczesnym świecie wielkiego biznesu. O wzrastającym znaczeniu rysu „sieciowości" we współczesnych organizacjach warto więc pamiętać w procesie doboru i rozwoju kadr.

Przykład 5.1

Zespoły w firmie ABB

ABB jest federacją przedsiębiorstw narodowych z globalnym centrum koordynacyjnym. Firma ta chce być równocześnie globalna i lokalna, duża i mała, zdecentralizowana i scentralizowana. Pomocna jest w tym stale modyfikowana strategia firmy, specyficzna struktura organizacyjna i kultura „ciągłych zmian". ABB posiada

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

wizję swego działania, wie, co chce osiągnąć i dokąd zmierza. Każdy pracownik zna tu swoją rolę i wie, że nie działa sam. Płaska struktura oparta na zespołach pozwala nie tylko być bliżej klienta i oferować mu usługi i produkty, które spełniają jego oczekiwania, ale także efektywnie budować i korzystać z potencjału swoich pracowników.
Zespoły są podstawą funkcjonowania koncernu. Działają one w ramach centrów zysków. Każdy z nich zajmuje się realizacją określonych zadań i posiada własny budżet. Jeżeli zespół uważa, że jego możliwości produkcyjne są w pełni wykorzystane, może zdecydować się na wykonywanie pracy dla firm spoza ABB. Przynosi to zyski całej firmie, a dodatkowo usamodzielnia pracowników i wyzwala ich oddolne inicjatywy. Znaczenie pracy zespołowej podkreślone jest w firmie także przez charakter prowadzonych szkoleń. Bardzo ważne miejsce zajmuje wśród nich „budowanie zespołu", czyli *team building*. Szkolenia te prowadzone są w ABB Polska przez znaną światową firmę szkoleniową TMI. Organizacja traktowana jest w nich, jako „zespół zespołów", a szkolenia w niej prowadzone opierają się na koncepcji „TEAMSHIP", czyli tworzeniu kultury spójnych zespołów. Charakteryzuje je elastyczność, wysokie kwalifikacje i wielofunkcyjność oraz zaangażowanie.
Układanka ABB to kilka poziomów zespołów w zespołach. Każda cząstka tej konstrukcji musi brać pod uwagę korzyści własne i dobro całości. Takie zachowania wspiera kultura firmy [Masłyk-Musiał 2011].

5.5.6. Planowanie zatrudnienia i dobór personelu

W warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki rynkowej i rozwoju organizacji opartych na wiedzy ludzie są coraz częściej traktowani jako strategiczne zasoby przedsiębiorstwa. To oni decydują o wykorzystaniu jego środków finansowych i materialnych, to oni są źródłem nowych pomysłów umożliwiających podejmowanie walki konkurencyjnej i rozwiązywanie powstających problemów, to oni tworzą i realizują programy zmian, a także decydują o wizerunku firmy jako pracodawcy. Od innych zasobów różnią się tym, że nie są własnością przedsiębiorstwa. Mogą zmieniać miejsce pracy, przenosząc ze sobą swoje kompetencje, zdobytą wiedzę, doświadczenie, umiejętności praktyczne. Taka elastyczność zapewnia pracownikom wolność, która sprzyja ich twórczości, zaangażowaniu i zwiększa poczucie bezpieczeństwa osobistego.

Zmiany w traktowaniu pracowników znajdują odzwierciedlenie w nowych cechach środowiska pracy, które, jak wskazuje A. Pocztowski [Pocztowski 2010, s. 263], nabierają cech przystosowanego środowiska (miejsca) pracy, w którym pracownicy wiedzy „jawią się raczej jako nośniki kapitału, nie zaś pracy, a produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji stają się jednym z najważniejszych celów stawianych specjalistom w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi" [Pocztowski 2010, s. 263]. Należy to uwzględniać już momencie planowania zatrudnienia nowych pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

5.5.6.1. Marketing personalny. Planowanie zatrudnienia

Zagadnienia zatrudnienia pracowników o odpowiednim profilu kompetencji są niezwykle ważne dla sprawnego działania przedsiębiorstwa i dlatego winny być rozpatrywane w kontekście jego strategii i towarzyszących jej szans i zagrożeń. W koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wypracowywane są nowe metody pobudzania produktywności przedsiębiorstwa i wspierania programów zmian, w których zasoby ludzkie są traktowane jako czynnik konkurencyjny, zwiększający przewagę firmy na rynku. Wymaga to traktowania pracowników jako kapitału społecznego firmy, a zatem przyjmowania ich do pracy z myślą o długookresowym zatrudnieniu. Niezbędna jest troska o ich rozwój zawodowy, dbałość o stworzenie zadowalających warunków pracy, umożliwienie rozwoju zdolności i zainteresowań. Wiąże się z tym konieczność ponoszenia przez firmę dodatkowych wydatków. Koszty te winny być zaplanowane i kontrolowane.

Firmy, które potrafią dokonać właściwego wyboru modelu kapitału ludzkiego w zatrudnianiu pracowników, zwiększają swoje szanse rozwojowe. M. Kostera [Kostera 1998] wyróżnia model sita — w firmach zatrudniane są osoby już ukształtowane, a braki w kapitale uzupełniane przez rynek pracy i model kapitału ludzkiego — pracowników szkoli się i stale inwestuje w ich rozwój. B. Wawrzyniak [Wawrzyniak 2001] wymienia cztery modele traktowania kapitału ludzkiego: rozwoju kapitału ludzkiego — A (akcent na kulturę organizacyjną), pozyskiwania kapitału ludzkiego — B (akcent na kwalifikacje pracowników), model kontraktowania kapitału ludzkiego — C (zatrzymywanie w firmie tylko pracowników strategicznych) i model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego — D (personel pozyskiwany przez alianse strategiczne).

Przekonanie, że ludzie stanowią fundament firmy, znajduje swój wyraz w traktowaniu ich jako jej wewnętrznych klientów firmy i podejmowaniu działań określonych mianem marketingu personalnego [Schwan, Seipel 1995, s. 7]. Można go zdefiniować jako wszelkie działania przedsiębiorstwa mające na celu poznanie i zaspokojenie potrzeb potencjalnych pracowników i już zatrudnionych osób. Marketing personalny dostarcza nowych perspektyw dla aktywnej polityki kadrowej oraz konkretnych metod pozyskiwania pracowników. Marketing personalny opiera się na następujących założeniach [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 16]:

- wszyscy pracownicy firmy są uważani za jej klientów wewnętrznych,
- firma jest otwarta na potrzeby i oczekiwania swych klientów wewnętrznych,
- klienci wewnętrzni — jako członkowie wspólnoty pracowniczej — kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój,
- firma interesuje się losami pracowników także wtedy, gdy musi ich zwolnić.

Na marketing personalny składają się takie działania, jak: prezentacja osiągnięć firmy, budowanie wizerunku przez obiektywne informowanie otoczenia, sukcesach firmy (w ramach *public relations*), identyfikacja potrzeb pracowników, rekrutacja kandydatów przebiegająca w przyjaznej atmosferze, kontakty z pracownikami ukie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

runkowane na ich potrzeby i cechujące się otwartością, współpraca z placówkami edukacyjnymi mająca na celu pozyskanie młodej kadry, podejmowanie uczciwych decyzji personalnych.

W marketingu personalnym rynek pracy jest postrzegany jako element dynamiczny. W procesie planowania zatrudniania personelu uczestniczy cała kadra kierownicza przedsiębiorstwa. Jej zadanie polega na wybraniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i potencjale rozwojowym na stanowiska, które będą obsadzone w odpowiednim czasie, zgodnie z planami strategicznymi. W tym celu stosowane są różne metody i techniki ustalania popytu na personel, między innymi: podejście od dołu do góry, prognozowanie o bazie zerowej, zarządzanie przez cele, metody wskaźnikowe i symulacji komputerowej [Masłyk-Musiał 2011].

Planowanie zatrudnienia polega na identyfikacji przyszłych wymagań w zakresie liczby i jakości personelu w przedsiębiorstwie oraz analizie różnic między faktycznym a pożądanym stanem zatrudnienia. Jego celem jest określenie działań potrzebnych do wyeliminowania tych różnic.

Podstawą dobrego planu personalnego jest więc rzetelna prognoza popytu na personel i jego podaży [Kostera 1998] oraz analiza pracy. Popyt na zasoby ludzkie można zdefiniować jako liczbę pracowników potrzebną do zaspokojenia przyszłych potrzeb organizacji, jak również skład siły roboczej w kategoriach koniecznych kwalifikacji [McKenna, Beech 1997, s. 100]. Mówiąc o podaży zasobów ludzkich, trzeba odróżnić podaż wewnętrzną, czyli liczbę pracowników już zatrudnionych w przedsiębiorstwie, od podaży zewnętrznej związanej z rynkiem pracy i czynnikami demograficznymi. Korzystanie z podaży wewnętrznej jest lepsze niż korzystanie z podaży zewnętrznej. Oszczędza się wówczas na kosztach dopasowywania się pracownika do firmy i jej kultury organizacyjnej.

Przy planowaniu zatrudnienia należy uwzględnić czynniki zewnętrzne (nazwane trendami w otoczeniu), takie jak: sytuacja na rynku pracy, obowiązujące ustawodawstwo pracy czy układy polityczne, oraz czynniki wewnętrzne związane ze strategią organizacyjną firmy, kulturą organizacyjną oraz występującymi w niej postawami wobec zmian.

Planowanie zatrudnienia obejmuje nie tylko działania zmierzające do zwiększenia zatrudnienia lub do zmiany profilu ich kompetencji, ale także działania redukcyjne, likwidujące niepotrzebne poziomy w hierarchii czy też zbędną, ze względu na osiąganie celów firmy, liczbę pracowników. Te działania podejmowane łącznie nazywa się często personalną strategią downsizingu [Thornhill, Lewis, Millmore, Saunders 2000]. *Downsizing* ma, w przeciwieństwie do tradycyjnego — indywidualnego i operacyjnego — podejścia do zwolnień, wymiar strategiczny. Występuje on zwykle w sytuacji wprowadzania zmian określonych jako restrukturyzacja. Może dotyczyć wyłącznie zmniejszenia liczby zatrudnionych w firmie (strategia redukcyjna) lub przez likwidację niektórych szczebli w strukturze organizacyjnej (spłaszczenie struktur) wpływać na elastyczność działań i na zmiany kultury organizacyjnej (strategia systemowa).

Utrata pracy to bolesne doświadczenie, któremu towarzyszą stres i konflikty. Wywołuje to często niechęć do dawnego pracodawcy, co może powodować:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- rozpowszechnianie negatywnych opinii o przedsiębiorstwie,
- niekorzystne postrzeganie przedsiębiorstwa przez nowych pracowników,
- obniżanie się poziomu morale pracowników, czego efektem jest wzrost fluktuacji kadr,
- zwiększenie się niepewności wśród pracowników, czego rezultatem może być zmniejszenie wydajności,
- obniżenie poziomu lojalności klientów,
- zburzenie podstawy kultury organizacyjnej, która wcześniej mogła się przyczyniać do sukcesu rynkowego firmy,
- konieczność poniesienia dużych dodatkowych wydatków związanych z obsługą prawną i ewentualnymi odszkodowaniami wynikającymi z procesów sądowych.

Aby ograniczyć negatywne dla firmy i ludzi skutki zwalniania pracowników, wiele przedsiębiorstw stara się redukować personel w sposób przemyślany, umożliwiający odchodzącym pracownikom zdobycie nowych stanowisk pracy. Działania te są określane jako *outplacement*. Mają one pomóc zwalnianym pracownikom w kontynuowaniu ich kariery zawodowej.

Właściwe przeprowadzony *outplacement* wpisuje się w założenia marketingu kadrowego i stanowi bardzo ważne narzędzie w doskonaleniu przedsiębiorstwa i budowaniu jego wizerunku jako firmy wiarygodnej i odpowiedzialnej za swój personel.

5.5.6.2. Proces i metody doboru oraz zwalniania personelu — rekrutacja i selekcja

Między etapem planowania zatrudnienia i określenia potrzeb kadrowych a etapem naboru pracowników w wielu firmach wyróżnia się etap opisu stanowisk pracy: firmy formułują swoje potrzeby odnośnie do poszukiwanych pracowników i dostarczają kandydatom informacje, czego się od nich w firmie oczekuje. Coraz częściej w strategiach personalnych stosowanych we współczesnych organizacjach zwraca się przy tym uwagę na fakt, że — mówiąc obrazowo — to praca poszukuje człowieka, a nie człowiek pracy. Człowiek przystosowuje się do organizacji, a nie tylko do pracy, a o jego zatrudnieniu powinny decydować kluczowe kompetencje, a nie specjalistyczne wymagania stanowiska pracy.

Opis stanowiska pracy polega na pisemnym, sformalizowanym określeniu treści i lokalizacji stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej (praktycznie — na schemacie pracy). Kolejny, po opisie stanowiska pracy, etap w procesie pozyskiwania właściwych pracowników dotyczy rekrutacji i selekcji.

Rekrutacja (nabór) to pozyskiwanie wystarczająco dużej dla celów selekcji liczby kandydatów, a selekcja to wybranie spośród nich najwyżej kwalifikowanych pracowników o odpowiadającym firmie profilu umiejętności.

Nowych pracowników można poszukiwać na zewnątrz firmy (na rynku pracy) lub wśród własnego personelu. Istnieje przekonanie, że rekrutacja wewnętrzna zmniejsza koszty tego procesu i pozwala na trafniejszą obsadę wakujących stanowisk pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rekrutacja może mieć charakter wąski (segmentowy) i dotyczyć tylko pewnej grupy stanowisk pracy — szuka się wtedy specjalistów przez kontakty z uczelniami lub oferty publikowane w prasie specjalistycznej — lub też charakter szeroki, kiedy kieruje się oferty pracy do całego rynku pracy przez przesyłanie ich do biur pracy lub zamieszczanie w internecie czy w prasie ogólnokrajowej. W tym ostatnim wypadku szczególne ważny jest sposób przygotowania oferty pracy, tak aby była ona atrakcyjna i zrozumiała dla kandydatów do pracy [Masłyk-Musiał 2011]. Wykorzystuje się też takie techniki naboru pracowników, jak: targi pracy, rekrutacja w szkołach, otwarte dni czy praktyki wakacyjne.

Decyzję o przyjęciu do pracy poprzedza selekcja pracowników. Do określenia, który z kandydatów jest z punktu widzenia celów firmy najlepszy, służą testy zdolności, osiągnięć, inteligencji i osobowości, rozmowy kwalifikacyjne i zestawy różnych metod oceniania przydatności do pracy w organizacji czy na określonym stanowisku, stosowane w ośrodkach oceny i rozwoju (*assessment and development center*). Ośrodki zapewniają dobrą jakość oceniania oraz są mniej kosztowne niż korzystanie z pomocy agencji doradztwa personalnego.

Utrata niektórych pracowników może być dla firmy bardzo kosztowna. Pozyskiwanie pracowników musi więc być uzupełniane innymi działaniami personalnymi. Planując zatrudnienie, trzeba się zastanawiać nad mechanizmami i instrumentami pozwalającymi zatrzymać w przedsiębiorstwie pracowników pozyskanych przecież często dużym nakładem środków. Pomaga w tym przekazywanie im wartości pozwalających na identyfikowanie się z firmą, wynagradzanie motywujące ich do dobrej pracy oraz planowanie karier zawodowych łączących dążenia jednostki z planami rozwojowymi firmy.

Wczorajsze sposoby rekrutowania pracowników na podstawie kwalifikacji i cech osobowości wskazywanych głównie na podstawie wywiadów zastąpiło rekrutowanie pracowników na podstawie cech osobowości, kwalifikacji i zgodności ich cech indywidualnych z kulturą przedsiębiorstwa, ocenianych na podstawie testów i gier sytuacyjnych (tworzenie ośrodków oceny). Nabór pracowników traktowany jest obecnie jako kwestia o coraz większym znaczeniu strategicznym (kluczowe kompetencje).

5.5.7. Zatrzymywanie pracowników. Budowanie systemu motywacyjnego — ocenianie, wynagradzanie, uczenie i rozwój

5.5.7.1. Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna. System motywowania

Procesy motywacyjne są podstawą aktywności człowieka. Osoby, które mają motywację, według S.P. Robbinsa [Robbins 2000], starają się bardziej niż osoby pozbawione motywacji. Motywowanie jest procesem sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Na pytania: Na czym ludziom zależy? Do jakich celów dążą? — badacze udzielali różnych odpowiedzi, tworząc teorie motywacji. Można wśród nich wymienić tradycyjne teorie motywacyjne (hierarchia potrzeb, teoria „X" i teoria „Y" oraz teoria dwuczynnikowa) i współczesne teorie motywacyjne (teoria trzech potrzeb, teoria wyznaczania celu, wzmocnień, sprawiedliwości i oczekiwań) [Robbins 2000]. Więcej informacji na ten temat znajduje się w rozdz. 3.

Motywowanie traktowane jest jako proces pobudzania pozytywnych postaw do pracy, świadome ukierunkowanie na realizację celu. Motywy działania wiązano z chęcią zaspokojenia określonych potrzeb. Uznano, iż najprostszym sposobem badania postaw i motywów jest badanie zadowolenia z pracy (satysfakcja), wykonywanego zawodu i z zakładu pracy.

5.5.7.2. Motywowanie przez ocenianie — systemy ocen pracowniczych

Tworząc systemy motywacyjne, należy pamiętać o konieczności strukturalnego wzmacniania motywacji wewnętrznej. Postulat ten jest realizowany za pośrednictwem systemu ocen pracowniczych. Jak wskazuje M. Armstrong [Armstrong 2009], u podstaw zarządzania efektywnością pracy leży przekonanie o potrzebie samokontroli. Pracownicy sami powinni planować, jak osiągnąć wyznaczone przez siebie cele, oraz samodzielnie lub też przy pomocy przełożonych oceniać swoje wyniki pracy. Powinno temu towarzyszyć wzmacnianie pozytywne, wynikające z postrzegania i doceniania przez przełożonych postaw, które przyczyniają się do lepszych wyników pracy. C. Handy pisze w tym kontekście nawet o teorii wzmocnienia, czyli o „docenianiu sukcesów i wybaczaniu pomyłek" [Handy 1987].

Systemy ocen powinny mieć w charakter zindywidualizowany [Kostera 1998]. Tworzony jest on bowiem po to, aby [Armstrong 2009, s. 199]:

- stymulować wysoką efektywność pracy,
- wpływać na rozwój potencjału ludzkiego,
- stwarzać warunki, w których zostaną odkryte drzemiące w ludziach pokłady energii i twórczych zdolności,
- wzmacniać lub zmieniać kulturę przedsiębiorstwa.

Dokonując w ramach systemu zarządzania efektywnością pracy (*performance management*), oceny wyników pracy (*performance appraisal*), warto zastanowić się nad funkcjami oceniania. Generalnie, wyróżnia się dwie główne funkcje oceniania: rozwojową i szacunkową. Ocena ma zatem na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego ze szczególnym nastawieniem na jego przyszłą pracę (funkcja rozwojowa) lub sprowadza się do określenia postępów w pracy w pewnym okresie (funkcja szacunkowa). Ten drugi rodzaj oceny łączy się z przyznaniem określonego wynagrodzenia.

Badaniu wyników pracy towarzyszy zbieranie i porównywanie wielu danych. Dane te muszą być udostępniane pracownikom w celu ewentualnego korygowania ich zachowań lub też budzenia zadowolenia z osiąganych wyników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Wśród technik oceny wyników pracy wyróżniamy [Kostera 1998]:

- pisemny raport o słabych i mocnych stronach ocenianego i jego możliwościach rozwojowych;
- raport z krytycznych zdarzeń, informujący o zachowaniach pracownika w szczególnych sytuacjach, które wiążą jego działania z bardzo dobrymi lub złymi wynikami pracy i próbują wyjaśnić okoliczności tych zachowań;
- graficzne skale rankingowe, które zamiast opisów obecnych w raportach krytycznych analizują zachowania na podstawie skal ilościowych użytecznych do porównywania danych; opracowuje się w związku z tym zbiór czynników pracy i ocenia każdy z nich w przyjętej skali, w której najwyższa cyfra oznacza najlepszą pracę;
- skalę BARS — odmianę skali graficznej, w której opisywany rodzaj zachowań łączy się z każdym, dobrze opisanym, punktem na skali rankingowej;
- wieloosobowe porównania, które są przykładem techniki relatywnej, stosowanej do szacowania pracy danej osoby na tle innych pracowników; porównywać możemy przy tym pracowników w parach bądź w grupach;
- zarządzanie przez cele, gdzie cele są sformułowane i uzgadniane na początku ocenianego okresu, a oceniany uczestniczy w szkoleniu i otrzymuje pomoc konieczną do realizacji celów, które są oceniane pod koniec ustalonego okresu i następnie korygowane.

W ostatnich latach w USA powstała nowa, wielоźródłowa i wielokryterialna metoda oceniania pracowników i ustalania wynagrodzenia zwana 360 stopni *feed-back*. Oceny w tej metodzie dokonują koledzy ocenianego, zewnętrzni i wewnętrzni klienci, bezpośredni współpracownicy, zwierzchnicy hierarchiczni oraz inne osoby, którym oceniany składał raporty ze swojej pracy. Do tego dodawana jest samoocena zainteresowanego. Metoda ta wzmacnia znaczenie pracy zespołowej i zaangażowanie pracowników. Metoda *feed-back* 360 stopni oparta jest na kwestionariuszu (zawierającym do 30 pytań), którego poszczególne pozycje są oceniane na skali 1–5 punktów lub innej. Możliwe są też skale przymiotnikowe (np. zadowalający, bardzo zadowalający). Za pomocą kwestionariusza oceniane są zarówno kompetencje dotyczące strategii firmy (wartości, wizje organizacji), obsługi klienta, pracy w zespole, znajomości problemów oraz technik danej specjalności zawodowej, jak i zarządzania zasobami. Metoda uznana została przez praktyków za obiektywną i wiarygodną oraz pozwalającą na gromadzenie wielu informacji istotnych dla ZZL.

Ośrodki oceniające pracowników (*assessment center*) stosują także kosztowne, wielowymiarowe skale rangowania oparte na kwestionariuszach ocen. Wyniki ocen są podstawą zatrudnienia lub odrzucenia kandydata do pracy, zaplanowania ścieżki kariery danego pracownika, a także określenia potrzeb szkoleniowych.

Ocena pracowników ma sens, gdy jest dobrze przygotowana i przeprowadzona. Wskazuje się na następujące błędy występujące w procesie oceniania wyników pracy:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

- nieobiektywność przeprowadzającego ocenę,
- jedna cecha pracownika może rzutować na ocenę innych cech,
- tendencja do uśredniania wyników,
- zbytnia łagodność ocen,
- zbytnia surowość ocen,
- nieaktualność ocen, ich dezaktualizacja,
- trudności z oceną ogólną pracownika,
- brak omawiania wyników ocen z pracownikami,
- pomijanie praktycznych konsekwencji ocen.

Zwłaszcza ten ostatni błąd jest dla organizacji bardzo kosztowny. Ocena stanowi bowiem okazję do rozmów z pracownikami, udzielania im porad i stymulowania ich rozwoju osobistego przez skierowanie na właściwe szkolenie. Kierownik nie powinien występować w roli sędziego, lecz przede wszystkim w roli doradcy. Ocena stanowi też okazję do motywowania pracowników za pomocą bodźców wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególną rolę wzmacniającą pozytywne zachowania odgrywa wynagrodzenie za pracę, które, jak warto przypomnieć, ma przyciągać i zatrzymywać ludzi niezbędnych organizacji. Zachowanie wysokiego poziomu wykonywanej pracy wymaga stworzenia właściwego systemu wynagrodzeń w firmie.

Dziś oceniane są w firmach osiągnięcia indywidualne, zespołowe i organizacyjne. Oceny te są spójne z procesowym charakterem organizacji i koncepcją klienta wewnętrznego. Ocena ma charakter wielokrotny i dokonywana jest przez zwierzchników, kolegów, klientów, dostawców (*feed-back* 360 stopni). W systemach ocen stosowane są zarówno dawne kryteria ekonomiczne i finansowe, jak i nowe kryteria pozafinansowe, takie jak: jakość, satysfakcja klienta, rozwój pracowników, współpraca z innymi itp. Ocenia się także pracowników z punktu wiedzenia ich wkładu w tworzenie wartości dodanej dla klienta.

5.5.7.3. Motywowanie przez wynagradzanie — wartościowanie pracy i systemy płac

W zarządzaniu zasobami ludzkimi przyjmuje się, że wynagradzanie jest ceną za pracę i że podlega prawom popytu i podaży. Wynagrodzenie jest definiowane jako „korzyści uzyskiwane przez pracownika od pracodawcy z tytułu zatrudnienia — bezpośrednio lub pośrednio, w gotówce lub naturze" [Borkowska 2001, s. 11]. Ma ono w związku z tym dwie podstawowe funkcje: rynkową i motywacyjną[14]. Aby realizować funkcję rynkową wynagradzania, w firmach potrzebna jest wiedza na temat tego, co się dzieje w innych firmach i w branży po to, aby przyciągnąć do siebie właściwych kandydatów i zatrzymać najbardziej kompetentnych pracowników. W organizacji dokonuje się więc wyboru modelu polityki personalnej w zakresie tego, czy firmy chcą być „liderem płacowym, solidnym środkiem czy ogonem

[14] Wymienia się także w literaturze przedmiotu takie funkcje, jak: kosztową, dochodową czy społeczną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

płacowym" [Kostera 1998]. Wybierając model, warto pamiętać, że płaca informuje pracowników o tym, czy zachowują się oni zgodnie z wymogami firmy i czy mają umiejętności potrzebne do realizacji zadań. Płaca symbolizuje uznanie i przekazuje, co organizacja sądzi o zachowaniach pracownika. Płaca umożliwia także zaspokajanie potrzeb osobistych oraz wskazuje na pozycję społeczną człowieka w organizacji.

Funkcja motywacyjna wynagrodzeń jest ważna dla wydajności pracy. Należy więc informować pracowników o wynikach pracy i uzmysławiać im związki istniejące między efektami ich pracy a zarobkami oraz to, że przyczyniają się oni do realizacji strategii firmy. Wynagrodzenie to coś więcej niż pieniądze. To również motywowanie pracowników przez inne, niekoniecznie finansowe bodźce. Dzięki właściwej pracy człowiek może w firmie awansować, co łączy się z wynagrodzeniem i zaspokajaniem potrzeby uznania. Może także realizować swą misję, co łączy się z zaspokajaniem potrzeby samorealizacji i osiągnięć.

Współcześnie [Brilman 2002] wyróżnia się pięć funkcji systemu wynagrodzeń: satysfakcjonowanie klientów zewnętrznych i wewnętrznych, osiąganie efektów ekonomicznych, wspieranie inicjatywy, odpowiedzialności i wielokompetencyjności, wspieranie efektywnej pracy zespołowej oraz wspieranie kooperacji poziomej. Dodatkowo, w odniesieniu do wynagrodzeń menedżerów, dodana jest funkcja wspierania rozwoju zdolności przywódczych, trenerskich, koordynacyjnych i szkoleniowych oraz dbanie o satysfakcję personelu.

Każde przedsiębiorstwo dąży do skonstruowania skutecznego systemu wynagrodzenia. Ocenimy go jako skuteczny, gdy będzie: efektywny, czyli związany z wynikami pracy, motywacyjny, czyli zaspokajający potrzeby, prosty i czytelny, czyli zrozumiały, zgodny z obowiązującym prawem i uwzględniający specyfikę firmy. Projektowanie takiego systemu polega na dobraniu odpowiednich składników wynagradzania[15] i ich właściwym kształtowaniu oraz doborze stosownych form wynagradzania, a także na prowadzeniu właściwej polityki płacowej. Tak skonstruowany system wynagradzania może przybrać formę regulaminu wynagradzania, zasad wynagradzania czy też układu zbiorowego.

Wiele systemów wynagrodzeń ciągle ustalanych jest tradycyjnie — na drodze negocjacji zbiorowych określających stawki płacowe dla dużych grup pracowników [Borkowska 2001]. Aby ich wysokość była postrzegana jako obiektywna i sprawiedliwa, do ustalania wysokości płac używa się techniki nazywanej oceną złożoności pracy, opierającej się na rzetelnych opisach stanowisk pracy. Polega ona na ocenie wartości pracy wykonanej na danym stanowisku. Wartość ta jest ustalana z punktu widzenia organizacji i jej celów oraz ze względu na nakład pracy, wysiłek włożony w pracę, potrzebne umiejętności i kwalifikacje. Parametry te powinny ulegać przekształceniom, gdy zmienia się strategia firmy.

[15] Z. Jacukowicz wskazuje na następujące składniki wynagrodzenia: płaca zasadnicza, premie, dodatki funkcyjne, dodatek stażowy, premia jubileuszowa, wypłaty związane z ochroną czasu pracy zagwarantowane kodeksem pracy (wynagrodzenie za przestoje, godziny nadliczbowe, święta, pracę w porze nocnej) [Jacukowicz 1998].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Merytoryczny aspekt wartościowania pracy dotyczy konstrukcji metod, ich wyboru i właściwego zastosowania w procesie oceniania trudności pracy. Wyróżnia się metody syntetyczne (sumaryczne) i analityczne wartościowania pracy. Metody syntetyczne pozwalają na całościową ocenę stopnia trudności pracy. Zalicza się do nich: metodę szeregowania stanowisk, porównywania parami, klasyfikacji stanowisk oraz tworzenia struktur benchmarkingowych. Zastosowanie metod analitycznych zakłada oceny wieloaspektowe, wymagające wiedzy na temat warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac, a następnie prowadzenie ich punktowego wartościowania ze względu na przyjęte kryteria wyceny. Wyróżnia się tu metody: porównywania kryteriów i analityczno-punktowe.

W erze arytmii, w systemach wynagrodzeń uwzględnia się coraz częściej fakt, że część wynagrodzenia powinna być związana z udziałem pracowników w zmianach (popieranie zmian). Realizacji programów zmian towarzyszy przekonanie, że o skuteczności wspierających je systemów wynagradzania decyduje przyjęcie w nich założeń o znaczeniu dla pracowników zmiennej płacy, czyli płacy uzależnionej od ryzyka ponoszonego w zmianach i płacy za pracę zespołową [Masłyk-Musiał 2003, s. 238].

Według J. Brilmana [Brilman 2002] zmienna część wynagrodzenia stanowi główny sposób sygnalizowania, na jakie wysiłki i efekty pracownik powinien zwracać szczególną uwagę. Systemy wynagrodzenia przyjmują więc formę mieszaną i obejmują następujące składniki: płacę podstawową, premie zadaniowe i nagrody specjalne za szczególne wyniki. Nagrody mogą przybierać także formę dodatkowych urlopów, wyróżnień i pochwał.

Decyzje dotyczące wysokości bonusów [Brilman 2002, s. 370] są często podejmowane na podstawie wskaźnika satysfakcji PVA (*People Value Added*). Oblicza się go, uwzględniając dane uzyskane z ankiet do badania poziomu satysfakcji pracowników. Jego wartość — zmienna w czasie — jest w firmie uważnie śledzona. PVA, czyli wartość dodana dla ludzi może bowiem stać się stopniowo jednym z wymiernych celów zarządzania.

Wzbogacając strukturę wewnętrzną płac, możemy lepiej motywować personel firmy, zaspokajając jego potrzeby zaangażowania, kreatywności i osiągnięć, a przez to skuteczniej zatrzymywać dobrych pracowników w firmie. Każdy składnik systemu wynagrodzeń winien wzmacniać preferowaną kulturę organizacyjną w firmie i pomagać realizować określone cele firmy. Dziś uzgadniane systemy polityki płacowej muszą być kompatybilne z nowymi systemami organizacyjnymi, rolami i wartościami.

5.5.7.4. Motywowanie przez uczenie się i karierę

Uczenie się — zarówno jednostkowe, jak i organizacyjne — jest dziś koniecznością. Organizacja i jej personel uczą się, jeżeli dzięki analizie dostępnych informacji zmieniają swe zachowania. Uczenie się ma spowodować, że ludzie będą lepiej planować swoje kariery, a organizacje staną się organizacjami uczącymi się, czyli poszerzającymi swoje możliwości twórcze, aby efektywnie kreować swą przyszłość. Praca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

w takich organizacjach staje się w dla personelu ciągłym procesem uczenia się, a nie tylko wykonywania szczegółowych zadań.

Motywacyjna funkcja uczenia się dotyczy nie tylko jednostek w organizacji, ale także zespołów silnie wzmacniających wyniki indywidualnego uczenia się oraz — gdy uczenie się jest właściwie zaprogramowane — całych organizacji. W tym właśnie kontekście można rozumieć określenie „organizacja ucząca się", czyli system podlegający ciągłym przemianom i wspierający uczenie się podejmowane przez wszystkich jego członków. Organizacja taka ma zdolność do uczenia się sama, co widoczne jest w jej stosunku do zmian (ciągła odnowa) oraz stwarza pracownikom przestrzeń i formalne warunki do myślenia, zadawania pytań, refleksji, eksperymentowania i uczenia się. Organizacja ucząca się chętnie pomaga ludziom w rozpoznaniu ich potrzeb dotyczących szkolenia, które poddaje regularnej kontroli (monitoruje), mobilizując równocześnie środki na szkolenia. Zapewnia też ludziom informację zwrotną, dotyczącą wyników ich pracy (ocena) i możliwości doskonalenia wyników pracy.

Wiele problemów w organizacji wymaga podejścia twórczego, co zapewnia zadowalające z punktu widzenia sukcesu firmy ich rozwiązanie. W podejściu tym uczenie się przybiera, na co wskazywał Ch. Argyris [Argyris, Schön 1978], postać procesu podwójnej pętli, która pomaga kwestionować ograniczenia (kwestionowanie tzw. norm operacyjnych), jakim podlega nasze działanie. Nie wystarczy więc uczyć się, trzeba także wiedzieć, jak się uczyć [Morgan 1997, s. 98].

Jedne organizacje, podobnie jak ludzie, uczą się szybciej, inne wolniej, co jest związane z pewnymi typowymi ograniczeniami organizacyjnymi. P. Senge [Senge 1997] wymienia siedem takich ograniczeń. Są to: obawa przed utratą tożsamości, szukanie winnych poza własnym stanowiskiem pracy czy firmą, nadmiernie pobudzona aktywność w działaniach nie zawsze ukierunkowanych na osiąganie właściwych celów, zbytnia koncentracja na szczegółach (rozdrabnianie uwagi i strata czasu), przyzwyczajanie się do stopniowo narastających, a więc często nie zauważanych, zagrożeń, pseudouczenie się, które nie rozwija, gdyż nawiązuje do nieadekwatnych do obecnej sytuacji doświadczeń, działanie w pozornie zgranym zespole kierowniczym składającym się faktycznie z dobrze udających chęć współpracy indywidualistów, którzy rozwiązują problemy każdy we własny sposób.

Na ograniczenia w zdolnościach organizacji do uczenia się wskazywano także w koncepcji rozwoju organizacyjnego OD. Konsultanci zmian analizowali zarówno sytuacje sprzyjające uczeniu się organizacji (reakcje na nowe wyzwania), jak i przyczyny utrudniające proces uczenia się. Zaobserwowali oni, że efektywność uczenia zmniejsza się, gdy występuje opór wobec zmian. Proces uczenia się utrudniany jest także przez to, że biurokratyczne organizacje narzucają swym pracownikom fragmentaryczne struktury myślowe, pozbawiają ich wpływu i ograniczają odpowiedzialność, wywołują w nich obronne reakcje i stres. Uczenie wymaga więc wsparcia, które uwolniłoby kreatywność i inne zdolności pracowników.

Na efektywność indywidualnego uczenia się wpływa wiele czynników. Szczególnie istotny, ze względu na swe powiązania z różnicami kulturowymi, jest styl uczenia się. Poznanie stylów uczenia się umożliwia skuteczniejsze szkolenie pra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

cowników organizacji. Poznanie relacji między stylami uczenia się a typami kultury organizacyjnej [Sitko-Lutek 2004] ma podstawowe znaczenie w przygotowywaniu programów rozwojowych pracowników.

Przez styl uczenia się rozumiemy „trwały sposób nabywania wiedzy i umiejętności preferowany przez daną jednostkę. Jest to unikalny sposób, w jaki pozyskuje ona i przetwarza informacje" [Sitko-Lutek 2004]. Style uczenia się są wyróżniane na podstawie wielu kryteriów. P. Honey i A. Mumford [Honey, Mumford 1986], autorzy kwestionariusza badającego style uczenia się — LSQ (*Learning Style Questionaire*), jako podstawę identyfikacji stylów uczenia się przyjęli wymiary: refleksja — działanie i teoria — praktyka. Na ich podstawie można wyróżnić cztery typy uczących się (style uczenia się). Są to:

1) empiryk; angażowanie się w nowe doświadczenia, tworzenie zmian, stymulowanie działań innych;
2) analityk; dociekliwy obserwator zachowujący dystans, introwertyk, obserwator zdarzeń z różnej perspektywy;
3) teoretyk; uporządkowany logik i dobry analityk, przenikliwy badacz systemów;
4) pragmatyk; eksperymentator zorientowany technicznie, miłośnik wyzwań i zwolennik wdrożeń.

Każdy ze stylów uczenia się ma swoje zalety i wady. Często też w praktyce następuje łączenie stylów. Każdy ze stylów uczenia się wspiera pewne formy aktywności sprzyjające uczeniu się lub hamujące proces nauki. Znajomość tych stylów pozwala na właściwy dobór sposobów kształcenia.

Proces uczenia się może odbywać się w sposób przypadkowy (incydentalne uczenie się), w sytuacjach wykorzystywania sposobności oraz przez formalny, zaplanowany program szkolenia sprzyjający rozwojowi ludzi i organizacji. Ten ostatni sposób uczenia się jest używany w strategiach personalnych nakierowanych na korzystanie ze szkoleń w planowaniu karier i do wspierania zmian.

Szkolenie pracowników jest konieczne, ponieważ istnieje luka między zakresem programów nauczania (tematyka, metody, profil nauczania) oferowanych przez państwowe, a także niepaństwowe, instytucje systemu edukacyjnego (uniwersytety, politechniki, szkoły prywatne itp.) a wymogami firm w zakresie kompetencji ich pracowników. W przyszłości zmniejszyć ją może stosowanie różnych form kształcenia ustawicznego, niezbędnego w społeczeństwie informacyjnym, w którym znaczenia nabiera przywództwo intelektualne i rozwój wiedzy.

Można przypuszczać, że uczenie stanie się w przyszłości integralną częścią aktywności zawodowej, a w kształceniu będą dominować systemy otwarte, kładące nacisk nie na treści lecz na umiejętność zdobywania wiedzy. Obecnie ciężar kształcenia umiejętności niezbędnych do utrzymania się firm na konkurencyjnych rynkach spada głównie na nie same. Potrzebne do tego kompetencje pracownicy zdobywają dzięki organizacjom inwestującym w rozwój swego personelu. Proces ten, składający się z planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania posiadanych kompetencji nazwany jest zarządzaniem kompetencjami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Zadaniem edukacji jest kształcenie jednostek twórczych, przedsiębiorczych i potrafiących radzić sobie z problemami, a nie jednostek dobrze przystosowanych do ukształtowanych w przeszłości struktur i sposobów działania. E. Keep[16] uważał, że szkolenie i rozwój to sfera działalności, wokół której skupiać się powinny wszystkie pozostałe działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nawiązując do tej opinii, M. Sloman [Sloman 1997] pisał, że wysiłek szkoleniowy stanowi jedyny użyteczny wskaźnik działający jak papierek lakmusowy przy badaniu rzeczywistego wprowadzenia zarządzania i rozwoju zasobów ludzkich do sfery polityki firm brytyjskich i badaniu rozwoju tych zasobów.

P. Bramley [Bramley 2002] określał szkolenie jako systematyczne kształtowanie postaw, wiedzy, umiejętności i zachowań potrzebnych jednostce do właściwego wykonywania pracy lub danego zadania. W definicjach amerykańskich [Bramley 2002] za szkolenie uważa się wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a zatem i zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji.

Obecnie zaobserwować można występowanie następujących trendów szkoleniowych:

- szkolenia mają strategiczny charakter, a więc są ściśle połączone ze strategią biznesu,
- szkolenie jest silnie związane z kulturą,
- zarządzanie jakością wpływa na programy szkoleniowe i metody szkolenia,
- menedżer szkolenia staje się konsultantem wewnętrznym w firmie i musi umieć współpracować z konsultantami zewnętrznymi (agencje),
- kompetencje są ważne dla efektywności i sukcesu organizacyjnego (czynnik konkurencyjności),
- coraz powszechniejsze są metody szkolenia na odległość,
- firmy dążą do tego, aby stać się organizacjami uczącymi się,
- firmy uczą się, jak zarządzać kompetencjami.

Prowadzenie efektywnego szkolenia we współczesnej organizacji wymaga nowego myślenia, nowych modeli, nowego podejścia, a także nowych instrumentów i mechanizmów.

Odpowiedzialność za szkolenia w firmie rozkłada się na kilka grup. L. Rae [Rae 1999] określa je mianem „kwintetu szkoleniowego" (kadra kierownicza, menedżer liniowy, menedżer ds. szkoleń, trener, uczestnicy szkoleń). Kluczową rolę odgrywają w nich specjaliści do spraw szkoleń, których zadaniem jest przede wszystkim przekonanie kierownictwa firm, że nowe podejście do szkolenia i rozwoju w firmie jest wyrazem efektywnego zarządzania. Uwzględniają oni w procesie szkolenia wpływ na personel kierowników liniowych i zwracają uwagę na formułowane przez nich potrzeby szkoleniowe. Są także odpowiedzialni za diagnozę sytuacji szkoleniowej powiązanej z sytuacją biznesową.

[16] Za [Sloman 1997, s. 34].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W procesie szkolenia planowego, które jest zamierzoną interwencją mającą na celu naukę przynoszącą poprawę umiejętności działania i osiągnięć w pracy, ważne jest określenie celów, miejsca, form i metod szkolenia (program szkolenia), a także przygotowanie jego budżetu. Działania takie, jeżeli mają charakter planowy, efektywny, racjonalny, etapowy i są realizowane w sposób zdyscyplinowany, można określić mianem modelu szkoleniowego.

Warunkiem osiągnięcia zamierzonych rezultatów szkolenia jest zawsze wnikliwa analiza sytuacji szkoleniowej i odpowiednie projektowanie oraz wdrażanie programów szkoleniowo-rozwojowych. W projektowaniu programu szkoleniowo-rozwojowego należy uwzględnić następujące działania:

- określenie indywidualnych cech uczącego się i preferencji dotyczących sposobów uczenia się (style uczenia się P. Honeya i A. Mumforda [Honey, Mumford 1986]),
- zaproponowanie odpowiedniego modelu komunikacji (metody szkoleniowe) oraz modelu uczenia się (teorie uczenia się),
- dostosowanie modelu uczenia się do rzeczywistej sytuacji (strategia szkoleniowa: środki, miejsce, pomoce, kontrola procesu uczenia się),
- określenie i opisanie przeszkód mogących wystąpić w procesie szkolenia, które mogą być związane z uczestnikami szkoleń (różnice w statusie, uprzedzenia, niewłaściwe dobranie grupy ze względu na styl uczenia się), wymaganiami zleceniodawców szkoleń (oczekiwanie zbyt szybkich wyników szkoleń), a także z organizacją i realizacją szkolenia (dominująca rola trenerów, ich styl pracy, nieumiejętność przekazania wiedzy itp.).

Przygotowując program szkolenia, należy uwzględnić potrzeby, ale także koszty i efekty szkolenia. Będą one związane z rodzajem szkoleń i metodami zaproponowanymi w szkoleniach. Szkolenia przeprowadzone w miejscu pracy z zastosowaniem takich metod, jak: szkolenie indywidualne, *coaching*, zarządzanie projektami, *mentoring*, samodzielne dokształcanie się, materiały komputerowe, mogą więc być tańsze od szkolenia poza miejscem pracy w formie kursów, warsztatów, konferencji czy seminariów z zastosowaniem takich metod, jak: dyskusje, prezentacje, sesje pytań i odpowiedzi, studia przypadku, symulacje, odgrywanie ról, ćwiczenia grupowe, szkolenia z użyciem komputera (*Computer Access Training*, CAT).

Dobór metod szkoleniowych powinien odpowiadać celom szkolenia i stylom uczenia się jego uczestników [Masłyk-Musiał 2011]. Oprócz metod stosowanych w celu doskonalenia kompetencji pracowników coraz częściej w firmach wykorzystuje się metody szkoleniowe pozwalające na diagnozowanie luki kompetencyjnej organizacji i wzmacnianie jej kluczowych kompetencji. Do metod tych zaliczamy: analizę SWOT, audyty personalne, *benchmarking*, struktury, macierze i profile kompetencji[17].

[17] Za [Sitko-Lutek 2004, s. 159].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Integralną część programu szkoleń stanowi monitoring i ocenianie wyników szkolenia. Firmy zlecające szkolenia i ich organizatorzy chcą zwykle wiedzieć, czy ich działania przynoszą efekty. Oceniać należy na początku szkolenia, w jego trakcie i na zakończenie programu. Ocena długoterminowa następuje po upływie około pół roku od przeprowadzenia szkolenia. Przeprowadza się ją w formie wywiadów, w których pracownicy formułują opinie na temat przydatności zdobytych wiadomości i umiejętności oraz oceniają, czy mają możliwość ich stosowania w swojej pracy. Doskonalenie pracowników przez szkolenia powinno być zintegrowane z cyklem życia zawodowego (eksploracja, czyli uczenie się, kształtowanie stylu życia, utrwalanie, czyli dbałość o wartości i ograniczanie potrzeb ze względu na możliwości finansowe czy zdrowotne) i z planowaniem karier.

Planowanie karier to proces łączenia indywidualnych planów kariery pracowników z organizacyjnymi planami karier zależnymi od celów strategicznych firmy. Jeżeli zmieniają się strategie firmy, to ich wdrażanie może być wzmacniane przez przygotowanie kompetentnych, lojalnych i zaangażowanych pracowników. Wielu z nich posiada zdolności, które firma, w ramach planowania karier, może odkryć i ukierunkować tak, aby pracownicy ci odgrywali tak potrzebne w procesie zmieniania role, jak lider lub konsultant zmian.

Teoretycznie możemy wyróżnić aspekt życiowy i organizacyjny karier. Ponieważ jednak kariera oznacza coś pozytywnego w życiu człowieka, planując ścieżkę kariery pracownika nie można traktować jej oddzielnie od kariery życiowej, której ta pierwsza może być istotną częścią. W pierwszym ujęciu, kariera odzwierciedla dynamikę losów życiowych człowieka zwłaszcza w sytuacji, gdy losy te układają się w ocenie innych pomyślnie. Chęć robienia kariery może być podyktowana różnymi potrzebami czy wartościami cenionymi przez pracowników. Impulsem mogą tu być własne marzenia i ambicje, ale także naciski społeczne.

Kariera określana jest jako proces rozwoju kompetencji. Dla jednych łączy się ona z ciekawą pracą w zespołach, a dla innych z własną niezależnością i zdobywaniem pozycji eksperta. Jaka praca będzie przynosić nam zadowolenie, zależy także od typu osobowości prezentowanej przez pracownika. W tym kontekście J.L. Holland [Holland 1985] opracował model RIASEC wskazujący, że ludzi o osobowościach: realistycznej — R, badawczej — I, artystycznej — A, społecznej — S, przedsiębiorczej — E, konwencjonalnej — K interesować będzie podobny, w wymienionych grupach, charakter pracy i przy planowaniu dla nich karier powinno się ten fakt uwzględniać.

W ujęciu organizacyjnym pojęcie kariery jest bowiem równoznaczne z odniesieniem sukcesu w pracy, a więc z czymś, co człowiekowi może przynieść satysfakcję. Jednym z ubocznych celów planowania kariery może być zaspokajanie potrzeb człowieka (stąd jego zainteresowanie karierą). Dla firmy znacznie ważniejszy jest jednak taki cel planowania karier, jak: zwiększanie przydatności pracowników dla firmy w długim okresie ich zatrudniania. W tym celu konieczne jest ich szkolenie, obsadzanie na odpowiednich stanowiskach, ocenianie postępów w uczeniu się i wykonywaniu zadań oraz zachęcanie (system motywowania) pracowników do trwałego wiązania swych losów zawodowych z firmą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W organizacjach wyróżnia się kilka typów kariery [Kostera 1998]:

- profesjonalna, związana z kształceniem się i zdobywaniem nowych zawodów, co oznacza poszerzanie wiedzy i umiejętności zawodowych; kariera ta zaspokaja potrzebę niezależności i uczenia się;
- menedżerska, którą wytyczają pełnione, coraz odpowiedzialniejsze, funkcje kierownicze, a która zaspokaja potrzebę władzy i wpływania na innych oraz potrzebę osiągnięć (osiąganie celów i sprawna realizacja zadań);
- specjalistyczna, związana z pełnieniem coraz ważniejszych funkcji eksperckich, co wymaga kompetencji doradczych; kariera ta zaspokaja potrzebę samorealizacji i osiągnięć;
- przedsiębiorcza, na którą składa się udział w twórczych zespołach opracowujących nowe rozwiązania, projekty i innowacje; ten typ kariery przynosi satysfakcję związaną z radzeniem sobie z ryzykiem oraz zaspokaja potrzebę samorealizacji;
- kariera „wolnego strzelca" (samodzielność poza hierarchią organizacyjną), niezwiązanego z konkretną instytucją, dążącego do autonomii.

Kariery w organizacji są uwarunkowane przez następujące czynniki, które E. Schein [Schein 1985] nazwała pięcioma kotwicami kariery. Są one wynikiem koncentracji człowieka na:

1) umiejętnościach menedżerskich,
2) umiejętnościach funkcjonalnych (technicznych),
3) potrzebie bezpieczeństwa,
4) potrzebie kreatywności,
5) potrzebie autonomii i niezależności.

W zależności od potrzeb i posiadanych, w samoocenie człowieka, umiejętności będzie on skłonny wyznaczać dla siebie określone ścieżki kariery. Współczesne kariery nie zawsze mają więc charakter pionowy (kiedyś określano je jako awans), czyli wspinania się po szczeblach struktury organizacyjnej. Przy spłaszczeniu struktur organizacyjnych możliwości tej wspinaczki stały się bardzo ograniczone. Ludzie dążą do pracy ciekawych zespołach, w których rozwijać mogą swe kompetencje i udowadniać swą przydatność w realizacji twórczych zadań.

W świecie pracy, w planowaniu karier uwzględniane są dziś także takie czynniki, jak: ograniczona lojalność pracowników, zmniejszona pewność i stabilność zatrudnienia oraz zwiększona mobilność pracowników. Czynniki te powodują nowy sposób myślenia o karierze i wzrost zaangażowania się jednostek w ich planowanie.

Planowanie karier jest więc ważne z punktu widzenia jednostkowego i organizacyjnego. Oba te poziomy łączy zjawisko kompetencji [Rakowska, Sitko-Lutek 2000], które zwraca uwagę na wiedzę i potrzebę zarządzania nią. Nowe modele karier zawodowych — karier opartych na wiedzy — uwzględniają w planowaniu karier łączenie koncepcji indywidualnego zarządzania wiedzą (gromadzenie, prze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

chowywanie i wykorzystywanie wiedzy) i koncepcji potencjału kariery (*employability*), czyli zdolności do bycia atrakcyjnie zatrudnionym. Według E. Trucha [Truch 2001] kluczem do potencjału kariery w przyszłości jest indywidualne zarządzanie wiedzą. Pracownicy posiadają widzę, którą dysponują niezależnie od woli pracodawcy. Wiedza ta daje im poczucie „niezastępowalności" w zakresie realizowanych zadań w firmie i czyni dla firmy atrakcyjnymi pracownikami. Atrakcyjność tę można zmierzyć. Uzyskane wyniki stanowią wskazówkę w rozwoju kariery.

Działania w zakresie planowania karier powinny się stać ważną częścią działań w ramach zarządzania potencjałem społecznym firmy. Potrzebę działań w tym obszarze podkreślają zwłaszcza konsultanci OD, którzy planowanie karier uważają za ważną technikę interwencyjną w procesie doskonalenia organizacji.

5.5.8. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Pomiar i sprawozdawczość

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim, rozpatrywane jest dziś z punktu wiedzenia wkładu w zysk firmy. Jak bowiem wskazywał J. Fitz-Enz „jeśli nie wiemy, jak mierzyć kapitał ludzki, nie możemy też nim zarządzać" [Fitz-Enz 2001, s. 18]. Zarządzanie wymaga zebrania danych i opracowania metod ich analizy. Cytowany powyżej autor [Fitz-Enz 2001, s. 270] uważa, że dane o kapitale ludzkim, to odpowiedź na pytania: jak, dlaczego, gdzie? Zbierając je, rozpatrujemy kapitał ludzki w kategoriach: czasu, ilości i jakości. Kategorie te stanowią podstawę efektywnego działania.

Nie tylko badacze, ale także kadra kierownicza coraz częściej domaga się szacowania spodziewanych kosztów i korzyści związanych z wprowadzanymi projektami personalnymi. Wymaga to pomiaru kapitału ludzkiego i odpowiedzi na pytania: Jaka jest wartość pracownika? Na ile działania personalne wspierają strategię firmy? System zarządzania zasobami ludzkimi decydujący o ich strategicznym wpływie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa badacze [Becker, Huselid, Ulrich 2002] określają skrótem HPWS (*high performance work system*). Jego zadaniem jest zebranie grona utalentowanych ludzi i zatrzymanie ich w firmie dzięki właściwej polityce doboru (wykorzystanie modeli kompetencyjnych), rozwijaniu umiejętności ukierunkowanych na realizację strategii firmy i dzięki prowadzeniu polityki wynagradzania i zarządzania przez efekty. HPWS służyć może jako wzór do porównywania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach. System HPWS wykorzystywany jest także w opracowywaniu zrównoważonych modeli pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, w których — w procesie tworzenia wartości — uwzględniana jest zarówno perspektywa finansowa (zwrot kapitału), klienta (satysfakcja), procesów wewnętrznych, jak i perspektywa rozwojowa (kompetencje pracowników) [Kaplan, Norton 2002].

Znaczenie kapitału ludzkiego inspiruje badaczy tego zjawiska do ciągłego poszukiwania metod jego pomiaru. Na dociekania te wpływa także przekonanie menedżerów, że to, co nie poddaje się pomiarom (dotyczy to właśnie potencjału spo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

łecznego), ma mniejszą wartość niż zasoby wymierne i na te ostatnie — nie zawsze słusznie — kierują oni swą uwagę w procesie zarządzania organizacją. W wyniku dokonanych pomiarów kapitału ludzkiego można by więc uzyskać informacje wspomagające podejmowanie decyzji odnośnie inwestowania w rozwój zasobów ludzkich. Istnieje wiele metod pomiaru kapitału ludzkiego opartych na obiektywnych danych. Zostaną one teraz omówione.

1. Metody pomiaru wkładu kapitału ludzkiego w osiąganie celów firmy. Możliwe jest powiązanie kapitału ludzkiego z ekonomiczną wartością dodaną, produktywnością przedsiębiorstwa, strukturą kosztów i rentownością. Pomiar tych zjawisk umożliwiają opracowane w tym celu ilościowe i jakościowe wskaźniki wyników na poziomie przedsiębiorstwa [Fitz-Enz 2001, s. 57].
2. Metody pomiaru oddziaływania kapitału ludzkiego na procesy organizacyjne, czyli wiele działań podjętych w celu uzyskania konkretnego wyniku. Procesy mogą generować zyski. Bada się więc wartość procesów i analizuje możliwość jej powiększenia w pięciu obszarach: interpretacja wymagań w stosunku do pracowników, zapobieganie zakłóceniom zewnętrznym, kompetencje ludzi realizujących procesy, informacja zwrotna i konsekwencje realizacji procesu (system kar i nagród).
3. Metody pomiaru wartości dodanej zasobów ludzkich. Ustalenie rentowności inwestycji w kapitał ludzki trzeba zacząć od analizy procesów i elementów zarządzania tym kapitałem. W tym celu tworzy się macierze planowania, obsadzania stanowisk, wynagradzania, podnoszenia kwalifikacji i utrzymywania pracowników w firmie, a następnie analizuje powyższe zadania personalne w kontekście takich miar, jak: koszt, czas, ilość, jakość i reakcja ludzka — postawy. Macierz wyników jest podstawowym modelem pomiaru kapitału ludzkiego [Fitz-Enz 2001]. Na ich podstawie powstała zintegrowana karta wyników zarządzania kapitałem ludzkim syntetycznie ujmująca zdarzenia minione i aktualne (analiza zmian). Stosując tę metodę, można dokonać pomiaru zgodności systemu ZZL ze strategią firmy. Opracowuje się w tym celu mapę strategii, identyfikuje wartości generowane przez dział personalny i dopasowuje strukturalne działania personalne do wymagań strategicznych [Fitz-Enz 2001].

Gdy organizacje podejmują się oceny zarządzania zasobami ludzkimi, zależy im na pokazaniu związków między działaniami dotyczącymi personelu (zadania działów personalnych) a wynikami ekonomicznymi organizacji. Opracowuje się w tym celu indeksy kapitału ludzkiego (*human capital index*) i indeksy efektywności ZZL, a także stosuje wiele innych metod pozwalających na pomiar i ocenę rentowności inwestycji w kapitał ludzki. Bada się także dział personalny jako ośrodek zysku, który uzyskuje dochód, oferując swe usługi innym działom firmy.

Dokonując pomiaru kapitału ludzkiego, warto zdawać sobie sprawę, że pomiar ten stanowi cenną informację w sprawozdawczości dotyczącej kapitału intelektualnego organizacji. Na ten ostatni składa się bowiem, oprócz kapitału relacyjnego i kapitału konsumentów, właśnie kapitał ludzki organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Ogólny wskaźnik kapitału intelektualnego firmy otrzymamy, porównując jej wartość rynkową (na rynku papierów wartościowych[18]) i wartość księgową (wartość netto majątku przedsiębiorstwa) [Cascio 2001, s. 26]. Dokładniejszy pomiar kapitału intelektualnego[19] oraz ocena efektywności jego wykorzystania w zwiększeniu pozycji konkurencyjnej firmy jest już jednak dużo bardziej złożona.

W celu stworzenia spójnego obrazu łączącego różne sposoby pomiaru kapitału intelektualnego — kapitał ludzki, relacyjny i klientów — opracowano wiele metod, między innymi utworzoną w 1994 r. i bardzo popularną metodę nawigatora kapitału intelektualnego (wykres „radarowy"), ułatwiającego podejmowanie decyzji personalnych w firmach. Metody z ostatnich lat takie jak: ROA (*real option approach* — 2001) czy KAM (*knowledge assets map* — 2002)[20] różnią się orientacją (ROA — *ex ante*, KAM — *ex post*), a podobne są pod względem perspektywy (zewnętrzna i wewnętrzna) oraz podejściem (statyczne i dynamiczne).

Charakter łączący wydarzenia *ex ante* i *ex post* ma metoda VAIC umożliwiająca określenie wskaźnika intelektualnej wartości dodanej [Ujwary-Gil 2009, s. 72]. W wyniku zastosowania tej metody można obliczyć wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i ustalić, w jakim stopniu wysiłki pracowników przyczyniają się do tworzenia lub niszczenia wartości w przedsiębiorstwie. Stwarza to interesujące pole dla działalności działów personalnych w organizacjach.

5.5.8.1. Trendy w ZZL

Koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi — jak zauważa A. Pocztowski [Pocztowski 2010, s. 256] — należy analizować, uwzględniając przemiany zachodzące w otoczeniu i wnętrzu współczesnych organizacji, przydatności praktycznej koncepcji i jej możliwości rozwojowych. Nadążanie za zmianami w życiu organizacji (nowe strategie) i wykazanie swojej przydatności w rozwiązywaniu powstających w nowych sytuacjach organizacyjnych problemów personalnych decydować będzie o rosnącym lub odwrotnie — malejącym znaczeniu omawianej tu subdyscypliny zarządzania.

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi dotyczą zarówno samej subdyscypliny, co wyraża się między innymi w ewolucji jej nazwy oraz krytycznej refleksji nad jej aspektami teoretycznymi i praktycznymi, jak i zmiany sposobów realizacji funkcji personalnej. Zmienia się filozofia i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi.

Zrozumienie działań podejmowanych w ramach realizacji funkcji personalnej w organizacjach, walczących o zdobycie statusu wynikającego z oparcia dzia-

[18] Cena jednej akcji pomnożona przez liczbę akcji będących w obiegu [Cascio 2001].

[19] Szczegółowy zestaw wskaźników dotyczących ZZL przedstawiają B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, [Becker, Huselid, Ulrich 2002]. Mierniki benchmarkingu w ZZL przedstawia J. Bramham [Bramham 2004].

[20] Za [Sveiby 2004].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

łań na wiedzy, wymaga dopracowania modelu kapitału ludzkiego, którego potrzebę powstania wielokrotnie uzasadniano w przedstawionym rozdziale. Model ten oparty jest na założeniu, że HR stanowi część biznesu (a nie tylko partnera w biznesie), co decyduje o jego zadaniach biznesowych. Zadaniem takim nie może być tylko tworzenie coraz to nowych narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego użytego w celach kontrolnych, ale przede wszystkim musi to być realizacja zadań strategicznych, takich jak: zarządzanie efektywnością czy różnorodnością kulturową. Badanie tych zjawisk wymaga zespołowego wysiłku.

Pierwszy trend w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi wynika ze zmian zachodzących w gospodarce i organizacjach, które ukierunkowują się na wiedzę i konieczność zatrudniania pracowników wiedzy. Na rynku pracy pojawia się wykształcona specjalistycznie net.generacja. Ludzi traktowani są tu nie jako zasoby lecz nośniki zasobów (wiedza, wartości, postawy, motywacja itp.), czemu towarzyszy ewolucja terminu zasoby w kierunku terminu kapitał ludzki[21]. Kapitał ten ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji. Powstaje nawet pytanie, czy wartość tego kapitału wzrasta w web.organizacjach i czy jest on większy od tego w organizacjach klasycznych?

W tym kontekście przekształcać się będą stosunki: pracodawcy–pracownicy. Charakteryzować je będzie wzajemny szacunek i intensyfikacja zachowań uwzględniających wiedzę wynikającą między innymi z różnorodności kulturowej. Te nowe, partnerskie relacje z pracownikami wymagać będą od pracodawców przede wszystkim rozwoju kompetencji interpersonalnych.

Wiedza — zarówno w sensie jej zdobywania, jak i stosowania — wymaga wolności. Zmienią się więc także formy pracy. Pracownicy wywodzący się z net. generacji cenią sobie świat bez granic, co zapewnia im swobodne poruszanie się w cyberprzestrzeni. Pragną ten świat ocalić dla przyszłych pokoleń i w tym celu wykorzystują siatki powiązań ułatwione przez rozwój nowych technologii. Przepływ informacji jest bardzo szybki — nowe idee rozprzestrzeniają się w tempie geometrycznym. Zakres wiedzy i specyficznych kompetencji niezbędnych pracownikom wywodzącym się z net.generacji określa i wyjaśnia kultura organizacyjna.

Drugi trend w ZZL wiąże się z funkcjonowaniem organizacji w wieku internetu. Otoczenie organizacji nabiera tu cech cyberprzestrzeni, a one same przechodzą liczne transformacje, zwłaszcza w zakresie tworzenia się e-kultury i e-przywództwa. Wyjaśnianie tych zjawisk wymaga wypracowania nowych koncepcji organizacji. Generalnie, w naukach o zarządzaniu określa się je jako organizacje elastyczne, ale na cele praktyczne badacze głębiej różnicują organizacje tej klasy. Działania podejmowane w firmach w ramach realizacji funkcji personalnej, podobnie jak same modele funkcji personalnej, ulegają zmianie pod wpływem nowych wartości i norm zachowań pojawiających się w organizacjach w ruchu czy w organizacjach wirtualnych.

[21] Kapitał intelektualny nie jest elementem zarządzania samym w sobie, lecz funkcją tworzenia długookresowej wartości dla przedsiębiorstwa [Ujwary-Gil 2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Szczególnie adekwatna do wyjaśniania funkcjonowania firm w wieku internetu i doświadczanej w nim przez organizacje fali zmian wydaje się koncepcja organizacji w ruchu [Masłyk-Musiał 2003]. Organizacje w ruchu mają bowiem wbudowane mechanizmy umożliwiające samoorganizację, bez której nie ma możliwości wdrażania udanych zmian, a także posiadają cechę „młodości" wspierającą funkcjonowanie organizacji w burzliwym otoczeniu. Młodość oznacza tu przedłużenie w cyklu życia organizacji tej fazy, która pozwala traktować zmiany jako wyzwanie i umożliwia zachowanie przez organizację takich właściwości, jak: energia, zapał, odwaga i świeżość spojrzenia. Młode organizacje radzą sobie z uporczywą niepewnością związaną z permanentnymi zmianami przez wypracowanie komunikacyjnych (sieci informacyjne) i kulturowych mechanizmów je wspierających.

Zmiany, zachodzące w społeczeństwie sieci — szanującym wiedzę, kształtują przedsiębiorstwa przyszłości i to, w jaki sposób będzie w nim realizowana funkcja personalna. Jeżeli organizacje zmierzać będą do kumulacji wiedzy, zrównoważonego rozwoju i większej odpowiedzialności społecznej, to z pewnością muszą lepiej wykorzystywać swój kapitał intelektualny. Pomocne w tym może być strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które uwzględnia nowe trendy na rynku pracy i w nauce o zarządzaniu.

Przykład 5.2

Zjawisko outplacementu na przykładzie firmy „E"

Jeszcze 10 lat temu niewiele polskich firm wiedziało, co znaczy pojęcie outplacementu. Obecnie, dzięki dużym korporacjom oraz polskim oddziałom zagranicznych przedsiębiorstw, zagadnienie outplacementu, w rozumieniu programów zwolnień grupowych, jest coraz bardziej znane i stosowane. Firmy przekonały się o korzyściach płynących z ich wdrażania, takich jak na przykład przeprowadzanie udanych procesów restrukturyzacji zatrudnienia. Outplacement jest zatem niezbędnym narzędziem dla firm, które dbają o swoich pracowników i pragną zachować dobrą reputację na rynku. Głównym założeniem programów outplacementowych w odniesieniu do zwalnianych pracowników jest udzielenie im porad teoretycznych i praktycznych, pomocy w odnalezieniu się na rynku pracy, ustaleniu kwalifikacji i potencjału zawodowego, zmierzające do aktywnego poszukiwania pracy.

Analizowana firma „E"[22] — często nagradzana w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi — jest częścią koncernu holenderskiego funkcjonującego w Polsce od 1992 roku. Firma wykazuje się fachowym i przemyślanym zarządzaniem zasobami ludzkimi, posiada strategię personalną firmy, oficjalny dokument stworzony na podstawie strategii korporacyjnej „E Worldwide". Przegląd zatrudnienia i wykonywanej na stanowiskach pracy oraz analiza zakresu obowiązków po wprowadzeniu nowych przepisów celnych wykazała, że w nowych unijnych warunkach wystarczy 30 % dotychczasowej liczby zatrudnionych.

[22] Na podstawie pracy A. Zdanowicz, Wydział Zarządzania PW, 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Analiza ta stała się podstawą przeprowadzonej w Polsce restrukturyzacji zatrudnienia firmy „E" i wdrożenia w niej w 2004 r. wzorcowego programu zwolnień monitorowanych. Zwolnienia te miały charakter selekcyjny, co wymagało wybrania pracowników, którzy będą zwalniani.
Podmiotami działań outplacementowych byli pracodawcy, pracownicy podlegający zwolnieniu i pracownicy pozostający w organizacji, konsultanci do spraw outplacementu oraz rynku pracy. W firmie przeprowadzono badania związane z zachowaniami uczestników programu na poszczególnych etapach jego realizacji.
Celem wdrożenia programu było:

- ograniczenie negatywnych skutków redukcji zatrudnienia,
- aktywizacja zawodowa zwalnianych osób,
- zachowanie dobrej atmosfery w firmie (informacja, solidarność),
- utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy na polskim rynku.

Program rozpoczęto w końcu 2003 r. od opracowania harmonogramu działań związanych z redukcją zatrudnienia, uwzględniającego działania własne i współpracę z zewnętrzną firmą doradczą (wyłonioną w drodze konkursu) oraz zabezpieczenia środków potrzebnych na pokrycie kosztów związanych ze zwolnieniami, które wynikały z przepisów prawnych, a także środków na dodatkowe działania osłonowe.
W podpisanej z firmą doradczą umowie znalazły się następujące chronologicznie przedstawione działania outplacementowe:

- zorganizowanie seminarium informacyjnego na temat zwolnień grupowych dla kadry kierowniczej i pracowników objętych programem,
- wsparcie przełożonego przez konsultanta podczas wręczania wypowiedzenia pracownikom,
- przeprowadzenie wśród zwalnianych warsztatów z zakresu aktywnego poszukiwania pracy,
- przeprowadzenie warsztatów przedsiębiorczości,
- przeprowadzenie indywidualnych konsultacji dla zwalnianych pracowników,
- przeprowadzenie telemarketingu w celu promocji zwalnianych pracowników.

Firma „E" szczególną wagę w programie przykładała do szeroko pojętej polityki informacyjnej. Stworzony w tym celu zespół opracował strategię informacyjną, wykorzystując takie narzędzia, jak: ulotki, pisma, gazetki wewnętrzne oraz wiele spotkań informacyjnych.
Inny zespół, składający się z kierowników działów objętych redukcją oraz pracowników działu personalnego, których zadaniem było opracowanie — na podstawie kryteriów umożliwiających obiektywną ocenę pracy, umiejętności i kwalifikacji na stanowiskach — rankingu pracowników.
Grupa zarządzająca wzięła udział w szkoleniu, którego tematem były sposoby przekazywania złych wiadomości. W podobnych szkoleniach brała udział kadra zarządzająca średniego szczebla odpowiedzialna za wręczanie zwolnień.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

W pierwszym etapie outplacementu (koniec 2003 r.) kierownicy działów objętych zwolnieniami poinformowali swoich pracowników o sposobach przeprowadzania rozmów oceniających i testach będących podstawą stworzenia rankingu pracowników. Pracownicy objęci redukcją otrzymali regulamin zwolnień grupowych zawierający informacje o działaniach osłonowych, takich jak: długość okresu wypowiedzenia, wysokość odpraw lojalnościowych, sposoby i warunki finansowania przez firmę kursów podnoszących kwalifikacje osób zwalnianych, zakres i rodzaj działań wchodzących w skład outplacementu.

W drugim etapie programu pracownicy działów objętych zwolnieniami zostali poddani serii testów sprawdzających ich wiedzę i kwalifikacje (testy z angielskiego, zagadnień celnych, znajomości procedur firmy). Kierownicy działów przyznali pracownikom punkty za efekty pracy oraz za postawę w pracy i utożsamianie się z firmą. Wyniki testów i punkty zostały przedstawione w arkuszu zbiorczym. Na ich podstawie wybrano osoby, którym wręczono zwolnienia i przedstawiono decyzje o ich zwolnieniu lub przeniesieniu do innego działu. Wszystkie zwolnione osoby zostały poproszone o wypełnienie ankiety na temat chęci dalszej współpracy z firmą, w przypadku powstania nowych miejsc pracy. 70 % ankietowanych odpowiedziało pozytywnie. Spośród 91 zwolnionych pracowników 22 osoby rozpoczęły pracę w innych komórkach firmy.

Główna część działań osłonowych przypadła na marzec 2004 roku. To wówczas zwolnieni pracownicy rozpoczęli zaplanowany wcześniej harmonogram spotkań z konsultantami firmy doradczej. Po szkoleniach grupowych — wyjaśniających i zapoznających z istotą programu i regułami panującymi na rynku pracy — przeprowadzono spotkania indywidualne. W szkoleniach grupowych wzięło udział 63 % zwolnionych, a w szkoleniach na temat przedsiębiorczości — 20 %. Podczas indywidualnych spotkań konsultanci pomagali zwolnionym ustalić nowe cele zawodowe i przygotować dokumenty potrzebne w procesie poszukiwania nowej pracy. Pracownicy zwolnieni, ale jeszcze pracujący, otrzymali pomoc psychologiczną i wsparcie emocjonalne.

Istotnym elementem programu osłonowego było organizowanie ze środków firmy szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe. Pracownicy sami wybierali rodzaj kursów, a firma je finansowała. Z tej pomocy skorzystało 79 % zwolnionych.

Ostatnim etapem programu było przygotowanie i analiza ankiety oceniającej proces zwolnień. Wynikało z niej, że 91 % respondentów rozumie przyczyny redukcji zatrudnienia, a 75 % zaakceptowało podjęte w tym zakresie działania. 56 % ankietowanych uważało, że spotkania z konsultantami pomogą im w znalezieniu nowej pracy.

Można więc uznać, że zastosowany w firmie „E" program outplacementu zakończył się sukcesem. Pracownicy ocenili go pozytywnie, zaufali proponowanym działaniom i wykorzystali szanse wspomagania zawodowego i emocjonalnego. Do końca listopada 2004 r. 76 % zwolnionych znalazło pracę. Wielu z nich odkryło w sobie nowe umiejętności. Nikt ze zwolnionych nie działał na szkodę firmy i nie wypowiadał się źle na jej temat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Odpowiedz na poniższe pytania.
1. Kiedy w firmie konieczna jest redukcja zatrudnienia?
2. Co to jest monitorowany program zwolnień?
3. Jaki był cel programu *outplacement* w firmie „E”?
4. Kogo dotyczył program?
5. Z jakich etapów i działań składał się program?
6. Jak ocenili program pracownicy i dlaczego?
7. Od czego zależy sukces programu *outplacement*?

5.6. Zarządzanie zasobami niematerialnymi

5.6.1. Definiowanie zasobów niematerialnych

Zasoby niematerialne organizacji są efektami aktywności ludzkiej, zachowanymi i utrwalanymi w postaci relacji, zasad, wizerunku, procedur, metod, wiedzy, gromadzonego doświadczenia, kultury (systemów wartości), struktury organizacyjnej, oprogramowania, praw autorskich, patentów, tajemnic handlowych, baz danych czy znaków towarowych, a także loga i nazwy organizacji. Jak już wcześniej stwierdzono, w literaturze przedmiotu do określenia zasobów niematerialnych stosuje się takie terminy jak: „aktywa niematerialne”, „kapitał intelektualny”, „wartości niewymierne”. Stosowanie terminu „kapitał intelektualny” w odniesieniu do zasobów niematerialnych służy podkreśleniu faktu, że zasoby te są wynikiem zdolności wykorzystywania przez członków organizacji swojej wiedzy. Zarówno w teorii, jak i w praktyce powszechną akceptację zyskała teza, że funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw opiera się na ich zdolnościach do tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania zasobów wiedzy.

Z ogółu zasobów o niematerialnym charakterze można wyróżnić zasoby ludzkie (szeroko omówione w rozdz. 5.5), zasoby organizacyjne oraz zasoby relacyjne.

Do **zasobów organizacyjnych** są zaliczane te zasoby niematerialne, które pozostają wyłącznie w granicach organizacji i są tworzone i stosowane w celu umożliwienia organizacji spełniania stawianych jej wymogów. W przypadku organizacji gospodarczych (produkcyjnych) są to przede wszystkim współczesne wymogi rynkowe związane z produktywnością, jakością, elastycznością, redukcją czasu oraz innowacyjnością. Zasoby organizacyjne obejmują te umiejętności i rozwiązania, których posiadanie wprowadza do wnętrza organizacji uporządkowanie, standaryzację, pożądane modele wewnętrznej komunikacji czy poprawność działania. Do zasobów organizacyjnych należą: kultura organizacyjna, patenty, programy rozwoju, misja, koncesje, systemy komputerowe, systemy administracyjne, procedury, kodeksy.

Zasoby relacyjne stanowią tę kategorię niematerialnych zasobów, które powstają przez budowanie wieloaspektowych powiązań między organizacją a jej otoczeniem. Są to relacje między organizacją a jej klientami, dostawcami, odbiorcami, konkurentami, środowiskami opiniotwórczymi, naukowymi. Jeśli jest to uzasadnione i moż-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

liwe, relacje te są przedmiotem kodyfikacji oraz nadaje się im formę prawną (np. umowy handlowe, umowy o współpracę).Wyróżnienie zasobów relacyjnych, jako odrębnej kategorii zasobów niematerialnych, podkreśla znaczenie powiązań organizacji z jej otoczeniem jako istotnych czynników kształtowania użyteczności organizacji, jeśli chodzi o jej rolę i miejsce w spełnianiu oczekiwań i wymogów otoczenia. Przykładami zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa są: relacje z klientami i dostawcami, relacje między pracownikami przedsiębiorstwa, relacje z dystrybutorami, wizerunek przedsiębiorstwa, znaki handlowe.

Zasoby niematerialne mogą być wyróżniane na podstawie następujących kryteriów:

- stopień zależności od zachowań ludzkich: zasoby niezależne (np. bazy danych) oraz zależne (np. reputacja),
- stopień ochrony prawnej: zasoby chronione prawem (np. znaki handlowe) oraz niechronione prawem (np. sieci kontaktów),
- stopień zdolności do akumulacji: zasoby będące pochodną procesu akumulacji (np. wiedza, doświadczenie) oraz zasoby, które są efektem jednorazowego utworzenia (np. nabycie praw autorskich),
- poziom trwałości z uwagi na upływ czasu: zasoby pozostające niezmiennymi przez dłuższy okres (np. nadanie organizacji określonej nazwy lub przyjęte logo firmy są obliczone na długookresowe użytkowanie) oraz zasoby wykazujące się tymczasowością swoich stanów (np. nieformalne relacje między pracownikami).

Zasoby niematerialne mogą być własnością organizacji i potencjalnie stanowić przedmiot sprzedaży.

Charakterystyczne cechy zasobów niematerialnych to[23]:

- brak cech materialnych, istnieją w sferze przekonań ludzi biznesu,
- ich oceny mogą mieć subiektywny charakter,
- niepowtarzalność,
- brak stabilności i odporności z uwagi na zmiany otoczenia,
- trudności wydzielenia części zasobów niematerialnych ze struktury organizacyjnej,
- niezależność od wielkości produkcji przedsiębiorstwa,
- komplementarny charakter zasobów niematerialnych (możliwość wzajemnego uzupełniania się),
- czasochłonność tworzenia zasobów niematerialnych, np. takich jak kultura organizacyjna czy prestiż,
- brak możliwości kupna bądź dzierżawy w przypadku części zasobów niematerialnych,
- możliwość jednoczesnego wykorzystywania w wielu miejscach.

[23] Por. [Suszyński (red.) 2007, s. 331–337; Głuszek 2000, s. 199].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

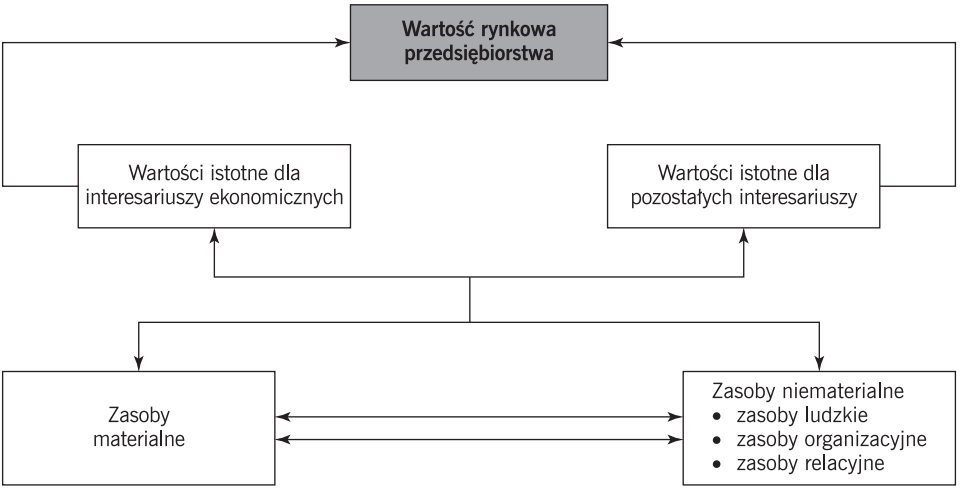
5.6.2. Zarządzanie zasobami niematerialnymi

Zarządzanie zasobami niematerialnymi to proces kształtowania i angażowania zasobów niematerialnych na potrzeby tworzenia wartości oczekiwanych przez środowiska interesariuszy organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że w przypadku większości zasobów niematerialnych nie ma możliwości ich nabycia, zachodzi zatem konieczność samodzielnego ukształtowania tych zasobów przez organizację, co ma miejsce w przypadku takich zasobów, jak: reputacja, kultura organizacyjna, wiedza zawodowa pracowników, marka, zaufanie, jakość wyrobów, prestiż czy zdolność organizacji do zachowań proinnowacyjnych. Cele zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwach są związane z powszechnym już przekonaniem o znaczącej roli tych zasobów, jako czynników kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania zasobami niematerialnymi obejmuje realizację takich zadań, jak:

- identyfikacja kluczowych zasobów niematerialnych jako czynników budowy wartości organizacji,
- ocena obecnego stanu kluczowych zasobów niematerialnych (ustalanie mierników i pomiar tych zasobów),
- określenie luki rozwojowej kluczowych zasobów niematerialnych,
- doskonalenie kluczowych zasobów niematerialnych w celu ograniczenia ich luki rozwojowej,
- wykorzystywanie kluczowych zasobów niematerialnych.

Rysunek 5.4. Model budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa przez tworzenie wartości dla środowisk interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Identyfikacja kluczowych zasobów niematerialnych pozostaje w związku z możliwością rozpoznawania ich znaczenia jako czynników generowania wartości istotnych dla różnych środowisk interesariuszy organizacji (rysunek 5.4). Przez urzeczywistnianie tych wartości docelowo jest budowana wartość rynkowa całej organizacji.

Dążenie do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa wymaga ukierunkowania jego działalności na dostarczanie wartości istotnych dla jego interesariuszy. Wiąże się to z koniecznością pomiaru wykorzystywanych zasobów, które posiadają istotne znaczenie w procesie tworzenia oczekiwanych wartości. Konieczność pomiaru dotyczy zasobów materialnych i niematerialnych. W odniesieniu do zasobów niematerialnych przedmiotem tych pomiarów jest **stan oraz efekty generowane** zarówno przez kapitał ludzki, jak i kapitał relacyjny oraz kapitał organizacyjny. Przykładowo, mogą to być takie zasoby, jak: zasoby ludzkie, kultura organizacyjna, reputacja organizacji, relacje z klientami, marka, polityka środowiskowa, polityka jakości, patenty czy licencje. W tablicy 5.2 przedstawiono niektóre rodzaje zasobów niematerialnych i ich przykładowe mierniki. Zasoby te, jako czynniki pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa, są wykorzystywane na potrzeby związane z budowaniem jego wartości.

Jeśli chodzi o określenie **luki rozwojowej zasobów niematerialnych** to można przyjąć za dopuszczalne takie rozwiązanie, które polega na ustaleniu wymaganego stopnia rozwoju tych zasobów przez ocenę ich aktualnego stanu pod względem jego podobieństwa do stanu postrzeganego jako deprecjonujący. Określenie „deprecjonujący poziom" zasobu będzie rozumiane jako taki krytyczny stan ocenianego zasobu, który już nie daje możliwości korzystnego oddziaływania na tworzenie wartości istotnych dla środowisk interesariuszy przedsiębiorstwa. Im mniejsza jest różnica między aktualnym stanem danego zasobu a stanem uważanym za deprecjonujący, tym staranniej powinien być przygotowany i intensywniej realizowany program zmian zorientowanych na doskonalenie danego zasobu niematerialnego.

Proces doskonalenia tych zasobów niematerialnych, przez które jest możliwe tworzenie wartości istotnych dla środowisk interesariuszy przedsiębiorstwa, jest często procesem długotrwałym, któremu muszą towarzyszyć zmiany w określonych podsystemach organizacji. Przykładowo, doskonalenie zasobu, jakim jest projakościowa kultura przedsiębiorstwa, wymaga opracowania polityki jakości oraz przyjęcia wynikających z niej celów strategicznych, a następnie konsekwentnego wdrażania jej postulatów i długookresowego wzmacniania społecznej akceptacji systemu projakościowych wartości, tak aby stanowiły coraz bardziej trwałą podstawę dla ciągłości kształtowania postaw i zachowań środowisk pracowniczych.

Z perspektywy nadrzędnego celu zarządzania zasobami niematerialnymi, jakim jest budowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, istotą wykorzystywania tych zasobów staje się dążenie do osiągnięcia równowagi organizacyjnej, zapewnienie organizacji perspektyw rozwoju oraz zachowanie spójności organizacji[24].

[24] Por. [Suszyński (red.) 2007, s. 344].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Tablica 5.2. Przykładowe zasoby niematerialne oraz ich mierniki

Rodzaje zasobów niematerialnych	Przykładowe mierniki
Zasoby ludzkie	Mierniki ogólne, np. liczba ogółu pracowników Mierniki dotyczące profilu pracowników, np. płeć, wiek, staż zawodowy, wykształcenie Mierniki dotyczące kreatywności pracowników, np. liczba zgłoszonych udoskonaleń, patentów Mierniki dotyczące rozwoju zawodowego, np. liczba specjalistycznych szkoleń, czas pracy na różnych stanowiskach, liczba awansów Mierniki dotyczące motywacji, np. poziom satysfakcji, indeks skuteczności bodźców motywacyjnych Mierniki dotyczące dyscypliny pracy, np. liczba zwolnień, liczba spóźnień, liczba nadgodzin Mierniki dotyczące świadomości i charakteru wiedzy o oczekiwaniach klientów zewnętrznych, np. liczba rozmów z klientami na temat ich oczekiwań, poziom stanu wiedzy pracowników o jakości wytwarzanych wyrobów/świadczonych usługach Mierniki finansowe, np. wysokość i dynamika uposażeń, wartość dodana na jednego zatrudnionego, koszty szkoleń na 1 pracownika
Relacje z klientami	Mierniki ogólne, np. liczba klientów Mierniki dotyczące profilu klientów, np. dane odnośnie do struktury wiekowej, płci, struktury dochodowej Mierniki dotyczące kontaktów z klientami, np. liczba kontaktów, średni czas kontaktu, dynamika struktury kontaktów, liczba preferowanych form kontaktów (np. z wykorzystaniem narzędzi informatycznych) Mierniki dotyczące zakupów dokonywanych przez klientów, np. indeks wartości istotnej dla klienta (relacja między satysfakcją klienta a ceną nabycia produktu), dynamika zakupów, częstotliwość zakupów, liczba zwrotów Mierniki dotyczące dynamiki klientów, np. wzrost/spadek liczby klientów, zmiana struktury demograficznej klientów Mierniki finansowe dotyczące klientów, np. rentowność klientów, inwestycje na rozwój, form kontaktów z klientami, sieć sprzedaży
Relacje z dostawcami	Mierniki dotyczące profilu dostawców, np. rodzaje i liczba planowanych i realizowanych kontaktów handlowych, czas trwania umów handlowych Mierniki dotyczące jakości realizowanych dostaw, np. liczba dostaw niezgodnych ze specyfikacją zamówień, terminowość dostaw, indeks jakości dostawców Mierniki dotyczące jakości współpracy z dostawcami, np. czas realizacji zamówień, liczba spraw spornych, terminy regulacji zobowiązań Mierniki finansowe dotyczące dostawców, np. wartość zamówień, wielkość zobowiązań, rabaty otrzymywane z tytułu zakupów
Marka	Mierniki dotyczące popularności marki, np. geograficzny indeks popularności marki, liczba wyświetleń nazwy marki w wyszukiwarkach internetowych Mierniki finansowe dotyczące marki, np. dynamika przychodów z tytułu sprzedaży markowych produktów, dynamika nakładów ponoszonych na reklamę, wartość rynkowa loga, premia cenowa (w porównaniu z producentami podobnych lecz niemarkowych wyrobów)

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Równowaga organizacyjna ma wymiar zewnętrzny — i wtedy oznacza stan odporności organizacji na negatywne wpływy otoczenia oraz wymiar wewnętrzny — co świadczy o możliwości swobodnego dysponowania przez organizację dostępnymi dla niej zasobami, niezbędnymi dla zaspokajania pojawiających się potrzeb. Odporność na negatywne wpływy otoczenia, przynajmniej w częściowym zakresie, organizacja zyskuje przez umiejętne wykorzystywanie informacji o zjawiskach i zmianach zachodzących w jej otoczeniu.

Zapewnienie organizacji perspektyw rozwoju wiąże się z realizacją wzrostu wartości w dłuższym horyzoncie czasowym przez:

- „zdolność do innowacji na zasadach konkurencji (tworzenie możliwości ich stanowienia i wyznaczania tym samym reguł gry dla innych uczestników rynku),
- szybkie reagowanie na zmiany dzięki strategii redundancji zasobów (np. w zakresie przewagi technologicznej),
- zdolność do kreowania silnej marki,
- umiejętność skutecznej restrukturyzacji jako m.in. warunku wzrostu wewnętrznego,
- zdolność do uzyskiwania ponadprzeciętnych efektów (synergicznych) w wyniku realizacji strategii wzrostu zewnętrznego" [Suszyński (red.) 2007].

Z kolei spójność organizacyjna jest rozumiana jako wyraz zdolności organizacji do synergicznego wzmacniania znaczenia swoich zasobów materialnych i niematerialnych w procesie budowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W celu budowania tej spójności wykorzystuje się takie działania strategiczne jak koncentrowanie, akumulowanie, uzupełnianie oraz odtwarzanie zasobów (rozdz. 5.2).

Podsumowując problematykę znaczenia zasobów organizacji w procesie budowania jej wartości, należy podkreślić fakt istnienia coraz większej liczby przedsiębiorstw, które, dysponując ograniczonymi zasobami rzeczowymi i finansowymi, wykazują ponadprzeciętny wzrost swojej wartości rynkowej. Za źródło wzrostu wartości rynkowej tych przedsiębiorstw uznaje się obecnie ich zasoby niematerialne, określane coraz powszechniej jako „kapitał intelektualny" lub „kapitał wiedzy". Efektywne wykorzystanie tych zasobów wiąże się z wywołaniem efektu synergii, który powstaje w wyniku interakcji między zasobami niematerialnymi a materialnymi, jak również między samymi zasobami niematerialnymi, tzn. zasobami ludzkimi, organizacyjnymi oraz relacyjnymi.

5.7. Pytania kontrolne

1. Omów typologię zasobów organizacji.
2. Zinterpretuj pojęcie „dźwigni zasobów".
3. Wskaż różnicę między koncentracją a akumulacją zasobów organizacyjnych.
4. Na czym polega uzupełnianie zasobów organizacyjnych?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

5. Wyjaśnij pojęcie ruchu okrężnego kapitału oraz odtwarzania zasobów organizacyjnych.
6. Wymień i scharakteryzuj rodzaje zasobów finansowych przedsiębiorstwa.
7. Podaj cel i określ zadania zarządzania finansami w przedsiębiorstwie.
8. Wyjaśnij pojęcie rachunku zysków i strat oraz omów jego strukturę.
9. Wymień cel i zadania zarządzania gotówką w przedsiębiorstwie.
10. Wyjaśnij pojęcie płynności finansowej i podaj jej podstawowe mierniki.
11. Omów istotę zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie.
12. Podaj źródła pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwo.
13. Podaj i omów typy zużycia zasobów rzeczowych.
14. Co to jest amortyzacja i jakie pełni funkcje?
15. Wymień zadania zarządzania zasobami rzeczowymi.
16. Co to jest produktywność zasobów rzeczowych? Podaj jej mierniki.
17. Co rozumiemy przez zarządzanie zasobami ludzkimi?
18. Jakie są główne cele ZZL według M. Armstronga?
19. Czym różni się zarządzanie personelem od zarządzania kapitałem ludzkim?
20. Jaką rolę odgrywają pracownicy w strategicznym ZZL?
21. Zdefiniuj pojęcie kapitału ludzkiego.
22. Wymień i opisz szkoły ZZL.
23. W jakim kierunku ewoluuje rozumienie funkcji personalnej?
24. Przedstaw modele funkcji personalnej.
25. Jakie zadania realizuje dział personalny organizacji?
26. Co to jest polityka personalna?
27. Czym różni się model sita od modelu kapitału ludzkiego?
28. Co warunkuje strategie personalne organizacji?
29. Od czego zależy efektywne zarządzanie potencjałem społecznym?
30. Co motywuje człowieka do pracy?
31. Czym różni się pojęcie grupy od pojęcia zespołu?
32. Jak powstaje zespół (etapy)?
33. Jakie znasz rodzaje zespołów?
34. Wyjaśnij, co jest zespół sieciowy.
35. Porównaj marketing kadrowy z marketingiem ogólnym.
36. Na podstawie jakich kryteriów opisujemy stanowisko pracy?
37. Jakie warunki metodologiczne muszą spełniać testy?
38. Co to jest Centrum Oceny i jakie metody są w nim stosowane?
39. Wymień metody oceniania pracowników w organizacji.
40. Jakie błędy popełniamy najczęściej podczas rozmowy kwalifikacyjnej?
41. Czym się różnią outplacement od downsizingu?
42. Od czego zależy satysfakcja z pracy?
43. Co znaczy, że wynagrodzenie poddaje się prawom popytu i podaży?
44. Jakie istnieją systemy wynagrodzeń?
45. Co składa się na kafeteryjny system wynagrodzenia?
46. Co to jest wartościowanie pracy i czemu służy?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

47. Wymień i omów istniejące metody wartościowania pracy.
48. Jakie cechy posiada efektywny system wynagradzania?
49. Co to jest planowanie kariery?
50. Wymień rodzaje karier w organizacji.
51. Omów koncepcje organizacji uczącej się.
52. Przedstaw system szkoleń w firmie (elementy, relacje).
53. Przedstaw rodzaje metod szkoleniowych.
54. Uzasadnij potrzebę pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji.
55. Czym jest uwarunkowany rozwój i w jakim kierunku rozwija się subdyscyplina zarządzanie zasobami ludzkimi (cele, problemy, metody)?
56. Przedstaw trendy rozwojowe w ZZL.
57. Wymień cechy zasobów niematerialnych.
58. Omów podział zasobów niematerialnych i podaj stosowne przykłady.
59. Podaj przykłady zasobów niematerialnych, których nie można kupić.
60. Podaj i omów zadania zarządzania zasobami niematerialnymi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Rozdział 6

Trendy w nauce o zarządzaniu

6.1. Generacje i trendy w nauce o zarządzaniu

6.1.1. Generacje badaczy zjawisk organizacyjnych

Wielcy wizjonerzy i badacze życia społecznego, jak E. Durkhaim i M. Weber[1], przewidzieli transformację społeczeństwa w ustrukturalizowane formy. Od początku XX w. analizowano wpływ organizacji na porządek społeczny i wydajność pracy, ale głównie w ujęciu formalnym. Próby racjonalnych ingerencji w system społeczny proponowany przez badaczy organizacji formalnych [Masłyk-Musiał 1996] miały więc ograniczony zakres. W badaniach pomijano często nieformalne aspekty struktur organizacyjnych, a także kontekst i wpływ na organizacje innych form organizacyjnych, takich jak: państwo, instytucje publiczne, media, stowarzyszenia profesjonalne, wyłaniające się sieci interakcyjne oraz towarzyszące tym relacjom napięcia, próby dominacji, czy ciągłe zmiany zagrażające tożsamości organizacji.

Współcześnie wielu badaczy, podejmujących próby tworzenia, wzorem dawnych wizjonerów, wielkich syntez społecznych, zdecydowanie krytycznie ocenia wpływ organizacji na relacje społeczne, wartości humanistyczne i otoczenie. Ich sceptycyzm podsycany jest nasilającym się chaosem organizacyjnym i społecznym. Czas, w którym funkcjonują dzisiejsze organizacje, coraz częściej określa się pojęciami: era arytmii, era informacji globalnej czy wiek internetu, a kontekst, w którym działają organizacje, nazywany jest społeczeństwem sieci (tzw. net.społeczeństwo).

Jakich organizacji potrzebuje zatem ten typ społeczeństwa, aby zachować porządek umożliwiający realizację celów społecznych? W jaki sposób www.organizacje zaspokajać będą potrzeby swoich com.klientów? Czy problemy występujące w wirtualnych organizacjach funkcjonujących w sieciowym społeczeństwie będą inne niż w organizacjach formalnych, a może będą takie same, tylko wymagać będą innych rozwiązań?

[1] Por. [Masłyk-Musiał 1996].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Pytań stojących przed specjalistami z zakresu nauk organizacji i zarządzania wydaje się zatem być znacznie więcej niż udzielonych na nie dotychczas odpowiedzi. W naukach o organizacji i zarządzaniu pewne jest więc tylko to, że powstające, globalne pole badań wymaga znacznych środków i większej niż dotychczas determinacji i zaangażowania wielu generacji uczonych.

J. March [March 2007, s. 9–19] podkreśla, iż w historii XX w. można wskazać trzy zjawiska, które mają związek z rozwojem badań nad organizacjami. Są to: II wojna światowa, społeczne i polityczne protesty lat 60. i wczesnych 70. ubiegłego wieku oraz upadek imperium radzieckiego i przyśpieszony rozwój rynków. Wydarzeniom powyższym towarzyszyło powstawanie nowych koncepcji i sposobów badań organizacji, wyraźnie uwarunkowanych pokoleniowo.

Najstarsze pokolenie (podjęcie badań w latach 1945–65) czerpało pomysły i entuzjazm do badania organizacji z wydarzeń powojennych. Szukano wówczas zasad nowego ładu społecznego mogącego mieć wpływ na wydajność pracy oraz rozwój gospodarczy i organizacyjny. Popularnością cieszyło się zarówno mechaniczne, jak i organiczne rozumienie organizacji. Badania organizacyjne tamtego okresu, zgodnie z wypracowanymi metodologiami, oparte były na analizie ilościowej. Dane liczbowe wzmacniały wartość proponowanych instrumentów zarządzania i potwierdzały zasadność ich stosowania. Wiele uwagi poświęcano więc wymyślaniu i ocenianiu skuteczności metod zarządzania w organizacjach.

Średnie pokolenie (1965–85) wywodziło swoje zainteresowanie organizacjami z ruchów społecznych i politycznych lat 60. i 70. XX w. Badania prowadzone w tym okresie wynikały z nasilającego się społecznego krytycyzmu, potrzeby budowania nowych instytucji i struktur społecznych oraz uwzględnienia w analizach organizacji ich powiązania szczególnie z kontekstem etnograficznym. Poszerzył się więc w tym okresie zakres prowadzonych badań. Analizowane zmienne miały charakter kompleksowy. W wyjaśnianiu zależności występujących w życiu organizacyjnym pomocne były koncepcje związane z zarządzaniem kulturowym i zagadnieniami władzy (metafora organizacji jako kultura i władza), co wymagało stosowania analiz jakościowych.

Najmłodsza generacja badaczy, według Marcha [March 2007] ta, która rozpoczęła badania nad organizacjami po 1985 roku, pozostaje pod wpływem wydarzeń związanych z upadkiem Związku Radzieckiego. W ich poglądach dostrzega się entuzjazm badawczy wywodzący się z „zacierania granic" organizacyjnych, globalizacji i szybkiego rozwoju rynków, co przekłada się na podejmowaną tematykę badawczą.

Wspólnym mianownikiem podejmowanych badań organizacyjnych wydaje się być poszukiwanie istoty odnoszenia sukcesu w biznesie. Badania „wszerz" uzupełniane są więc coraz częściej badaniami „w głąb", co wymaga stosowania analizy przypadków. Bardziej niż inne generacje, to ostatnie pokolenie uczonych (mające już ugruntowany dorobek) zwraca także uwagę na zmienność i niepewność w życiu organizacji (metafora organizacji jako zmiany) oraz na potrzebę eliminowania luki występującej między teorią a praktyką organizacyjną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Uznaje się, że nauka stanowi manifestację zaawansowanej wrażliwości na wartości poznawcze, jest otwarta na krytykę, nie uznaje żadnego tabu, wchłania wiedzę zdroworozsądkową, a zarazem sięga do krańców poznania, czyli do tajemnicy świadomości poznającej [Kubin 2005]. Prowadzenie badań wymaga więc rygoru i uporu, ale równocześnie fantazji. Warto także pamiętać o tym, że to, co ważne w życiu społecznym, czyli: rzetelność, sumienność, krytycyzm, samokrytycyzm, ważne jest też w nauce i tworzy jej etos. Wymagania społeczne wobec nauk o organizacji i zarządzaniu są więc bardzo wysokie.

6.1.2. Kierunki badań w nauce o zarządzaniu

Współczesność stawia przez badaczami organizacji nowe wyzwania teoretyczne, metodologiczne i praktyczne. Wynika to między innymi z faktu, że dziś coraz częściej postrzegamy organizacje jako elementy cyberprzestrzeni społeczeństwa sieciowego. Nowy, wirtualny kształt organizacji oddziałuje na sposób jej wizualizacji i na metodologię badań. Wydaje się także zagrażać tożsamości organizacyjnej. Organizacje stymulują więc (czynią ją potrzebną) i zarazem ułatwiają (czynią ją możliwą) nową e-kulturę [Kanter 2001] definiowaną jako społeczny wymiar ery informacji globalnej.

Ten typ kultury dotyczy wszystkich organizacji, zarówno posiadających cechę cyfrowości i będących w ruchu, jak i tych, które internetu nie uznają za czynnik istotny do osiągania wartości dodanej. Organizacje tworzą bowiem e-kulturę lub doświadczają jej wpływu, współpracując lub konkurując ze sobą na rynkach globalnych. Czy będzie to kultura aliansów czy kultura odrzucenia, eksperymentowania czy naśladownictwa? Na te i wiele innych pytań dotyczących organizacji społeczeństwa sieciowego nie ma jeszcze jasnych odpowiedzi. Stwarza to szerokie pole badawcze dla współczesnych uczonych. E-społeczeństwo i e-gospodarka będzie stanowiła dla nich wyzwanie, tak jak w przeszłości wyzwaniem dla badaczy były zagadnienia: porządku społecznego, rewolucji czy konkurencji. Jaka będzie więc następna generacja badaczy organizacji i co będzie wpływało na ich entuzjazm badawczy? Sądzić można, że będą oni, podobnie jak ich poprzednicy, pozostawać pod wpływem spektakularnych wydarzeń i zagrożeń XXI wieku. Niewątpliwie, wymagać to będzie uwzględniania w badaniach organizacji ich społecznego kontekstu. Ale czy przy wzrastającej niepewności i złożoności zjawisk społecznych, w tym także „nadprodukcji" informacji, uda się badania te przeprowadzić z uwzględnieniem obowiązujących w nauce wartości i standardów?

Etos nauki wymaga kształcenia kompetentnych, dobrze przygotowanych metodologicznie naukowców — badaczy organizacji. Trudno sobie wyobrazić, że zadanie to może być zrealizowane w uczelniach nieposiadających statusu akademickiego i nieprzestrzegających, związanych z nim, standardów naukowych. O taki status zabiegają więc szkoły biznesu na świecie i oczywiście dziać się tak powinno także w naszym kraju.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Sądzić zatem można, iż w przyszłości kluczową rolę w zapewnieniu wysokiego poziomu badań nad organizacjami odgrywać będzie znajomość metodologii badań empirycznych. Stać się ona powinna niekwestionowanym przewodnikiem analiz organizacyjnych. Entuzjazm badaczy nie chroni ich bowiem przed wątpliwościami, a te zwykle rozstrzygane są na podstawie standardów metodologicznych. Ze względu na rosnącą złożoność zjawisk (sieciowość) badaniom naukowym poddane zostaną mniejsze wycinki rzeczywistości organizacyjnej, ale w sposób pogłębiony i niezwykle staranny. Badania organizacji, żeby być naukowymi, muszą przybrać formę, którą cechuje „piękno", a więc elegancja i precyzja. Naukowość, jak wskazuje wielu badaczy [Kubin 2005], określa nie tylko prostotę czy wygodę, ale także piękno (podobieństwo do sztuki) prowadzonych badań i ich wyników. Jest to piękno specyficzne — piękno struktury myślowej, piękno splotu idei, piękno wyrażania „czci dla życia", prawdy, przyjaznego nastawienia, łagodności i dobroci. Poznawanie może być nawet pewnym rodzajem gry, zabawy, ale szlachetnej. Może wyrastać z chęci kolekcjonowania, oglądania, manipulowania rzeczami, kontrolowania.

Zaawansowana wrażliwość badaczy organizacji na potrzeby społeczne będzie w przyszłości ukierunkowywała wybór tematyki badawczej. Analizując treść czasopism naukowych (zwłaszcza „Organization Studies") czy tematy światowych konferencji (zwłaszcza tematyka spotkań organizowanych i koordynowanych przez EGOS), zauważyć można szczególne zainteresowanie naukowców badaniami nad stosunkami między społeczeństwem a organizacjami, a więc nad tym, jak interakcje między organizacjami wpływają na kształt współczesnego społeczeństwa i jak społeczeństwo kształtuje organizacje.

W prowadzonych badaniach wykorzystywane są zarówno metody tradycyjne (analiza ilościowa), jak i metody charakteryzujące drugą (analiza jakościowa) i trzecią (analiza casów) generację uczonych. W dyskusjach dominuje metafora organizacyjna teatru i podejście symboliczne, a prowadzone przez aktorów społecznych gry interpretowane są na różnych poziomach: jednostkowym, zespołowym, organizacyjnym i globalnym. W interpretacjach zachowań organizacyjnych nawiązuje się do sztuk wielkich dramaturgów (np. Ibsena), a także do mitologii greckiej i sag ludowych. Analiza mitów organizacyjnych i ich wpływu na zachowania menedżerów stała się ważnym elementem dyskusji naukowych [Czarniawska, Sezon 1996].

Zainteresowanie badaczy społeczeństwem sieciowym i jego organizacjami inspiruje ich do stawiania wielu pytań, np.: Co dzieje się ze społeczeństwem, gdy powstają nowe formy organizacyjne? Czy społeczeństwo sieci kształtuje się na wzór — w przenośni — maszyny czy wielkiego brata? Czy nasza wiedza o funkcjonowaniu organizacji daje nam możliwość wpływania na postęp, wolność, sprawiedliwość, czy też zwiększa dyscyplinę i konformizm społeczny? Czy wzrastająca złożoność konfiguracji organizacyjnych zapewnia środki dla postępu społecznego (dzięki np. zastosowaniu bardziej proekologicznych technologii)? Jakie są możliwości dokonywania zmian we współczesnym, złożonym pod względem organizacyjnym społeczeństwie? Czy przypadkiem nie żyjemy pośród wytwarzanych w społeczeństwie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

„czarnych skrzynek" tworzących sieci interakcyjne, których zasad współpracy ani nie znamy, ani jesteśmy w stanie zmienić?

W 2006 r. 1200 badaczy organizacji z 40 krajów podczas 22 EGOS Kolokwium w Bergen zastanawiało się nad kształtem zorganizowanego społeczeństwa sieci. Rok wcześniej, w Berlinie ponad 1000 uczonych zastanawiało się nad tym, jak „otworzyć organizacje" na kontekst społeczny, uchronić je przed zamykaniem się w sobie, uniemożliwiającym wprowadzanie nowych strategii zmian.

Dyskusje prowadzone w gronie wybitnych badaczy organizacji wskazują na wzrastające docenianie wymiaru osobowego w analizie procesów organizacyjnych. Podczas kolejnego kolokwium grupy EGOS, które odbyło się w 2007 r. w Wiedniu, koncentrowano się na zjawiskach harmonii relacji indywidualnych i organizacyjnych. Wyraził to tytuł konferencji brzmiący obrazowo: Wyjście poza walca — tańce jednostek i organizacji. Wskazuje on na odejście w organizacji od eleganckiego, spokojnego tańca we dwoje, a wprowadzenie do niej zupełnie nowych rytmów i figur często w nieprzejrzystych układach sieciowych. Równocześnie tytuł tego prestiżowego kolokwium trafnie nawiązuje do metaforyki organizacyjnej eksponującej w tym przypadku znaczenie perfekcji relacji między jednostkami a organizacją (organizacjami), których wymaga piękny taniec czy satysfakcjonująca praca.

Organizatorzy konferencji „ożywiają" więc ponownie tematykę gry (szerzej zabawy), znaną w badaniach organizacji już wcześniej, ale eksponują nowe aspekty, takie jak: mechanizmy koordynacji i synchronizacji, dominacji i wzajemnych zależności, stałości zasad, a równocześnie zróżnicowanych sposobów reagowania na podobne sytuacje organizacyjne i społeczne.

„Organizacyjny taniec", dotyczy dziś zarówno funkcjonowania społeczności transnarodowych (na przykład stylów przekraczania granic narodowych), jak i uczenia się wydajnych działań w powstających i na nowo konfigurujących się siatkach organizacyjnych oraz w siatkach profesjonalnych. Strategie współpracy między jednostkami a organizacjami, społeczna odpowiedzialność, zaufanie i praktyka *action research* ukierunkowane są na lepsze wykorzystanie wiedzy społecznej w doskonaleniu organizacji. Proces ten wymaga dostrzeżenia dramaturgii życia społecznego i zastanowienia się nad tym, jak wpływa ona na życie organizacji.

6.1.3. Koncepcje zarządzania w społeczeństwie sieci

W badaniach organizacji wyróżnić można także trend nawiązujący do powiązań biznesu i polityki w społeczeństwie sieci [Castells 2008] . Wskazuje się w nich na nową polityczną rolę biznesu we współczesnym globalnym świecie. W tym kontekście prowadzone są badania porównawcze nad korporacjami międzynarodowymi, siatkami powiązań instytucji politycznych i biznesowych czy międzynarodowym rynkiem finansowym. Często eksponuje się w tych sieciach rolę aktorów i wpływ ich zachowań na strategie organizacji. Aktor w systemie, nawiązując do tytułu znanej książki M. Croziera [Crozier, Friedberg 1982], jest bardzo interesującym obiektem badań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

nad organizacjami. Jego zachowania analizowane są w kontekście makro (instytucje globalne), mezo (zjawiska przedsiębiorczości czy innowacyjności) a także mikro (mitologia, symbolika, tożsamość).

O ile wskazanie obszarów badawczych organizacji interesujących obecne pokolenie naukowców wydaje się stosunkowo proste, o tyle wyodrębnienie i scharakteryzowanie współczesnych szkół w naukach organizacji i zarządzania jest zadaniem niezwykle trudnym. Wynika to między innymi ze względności określenia tego, co uważamy za „współczesne". Słowo to znajduje się w tytułach podręczników z lat osiemdziesiątych, dziewięćdziesiątych czy wydanych pięć lat temu. Czy więc współczesne jest to, co środowisko uczonych uzna w danym czasie za współczesne, czy też jest jakieś obiektywne kryterium tego, co współczesne? Jakiejkolwiek odpowiedzi udzielimy na te pytania, należy być ostrożnym w stosowaniu określenia współczesne w odniesieniu do szkół w naukach o organizacji rozumianych w sposób tradycyjny (patrz kryteria wyróżniania szkół w rozdz. 1.3). Obecnie powstawanie nowych szkół wydaje się być niezwykle trudne, zważywszy na fakt, że zajmuje to wiele lat i wymaga nieograniczonego transferu wiedzy. Słuszniejsze wydaje się więc pisanie o współczesnych koncepcjach czy trendach w naukach o organizacji i zarządzaniu.

Często koncepcje i metody w naukach zarządzania określa się z kolei jako „nowoczesne". Czy słowa współczesne i nowoczesne są tu używane jako synonimy? Może nowoczesne koncepcje oznaczają po prostu najlepsze z punktu widzenia praktyki zarządzania? Czy koncepcje najlepiej oceniane przez praktyków są także najlepszymi koncepcjami w opiniach środowisk naukowych, a zwłaszcza badaczy organizacji i zarządzania? Słowo nowoczesne budzi więc jeszcze więcej wątpliwości niż słowo współczesne. Pozostańmy wobec tego przy ostatnim, zaznaczając, że współczesne koncepcje zarządzania powstały w ostatnich latach, mają już swoich „wyznawców", pisze się o nich i dyskutuje w środowiskach naukowych (konferencje, czasopisma, książki) oraz że stanowią one podstawę badań i interesuje się nimi praktyka. Warto pamiętać, że koncepcje, czyli inspirujące badaczy propozycje intelektualne, mogą stać się z czasem przemijającą modą lub też wzbogacać istniejące szkoły w naukach organizacji i zarządzania.

6.1.4. Krytyczne ujęcie problemów zarządzania

Reprezentanci nauk o zarządzaniu coraz częściej przyjmują perspektywę makro w zarządzaniu. Wyrazem tego jest powstanie nowego nurtu określanego jako „krytyczne badania nad zarządzaniem" (CMS)[2].

[2] Jednym z reprezentantów krytycznych studiów nad zarządzaniem jest profesor London Business School S. Ghoshal, która ostro krytykuje szkoły biznesu, stwierdzając, że badania naukowe są zorientowane wyłącznie na to, jak najlepiej prowadzić biznes z punktu widzenia menedżera. W rezultacie wyniki badań wywierają negatywny wpływ na praktyki stosowane w biznesie. Badacze propagują amoralne teorie zarządzania, a szkoły biznesu, wykorzystując wyniki takich badań, nie czują się w obowiązku kształtować wśród studentów odpowiednich wartości moralnych [Ghoshal 2005, s. 75–91].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Początki CMS są związane z powstaniem w latach 70. tzw. krytycznej oceny społecznej perspektywy kapitalizmu [Hassard, Hogan, Rowlinson 2001, s. 339–362]. Dodatkowy wpływ na zwiększenie aktywności działaczy nurtu CMS, jak podkreśla A. Rakowska [Rakowska 2009, s. 161–175], wywarły zachodzące ostatnio zmiany, m.in.: globalizacja, ekspansja Unii Europejskiej, nowa rola Chin i Indii, globalne ocieplenie, wydarzenia z 11 września 2001 roku, problemy ekonomiczne Trzeciego Świata, kryzysy społeczne, kryzys wartości, problemy ekologiczne.

Krytyczne badania nad zarządzaniem wyróżniają się surową oceną tradycyjnych teorii zarządzania w kontekście zachodzącej transformacji świata. Charakteryzuje je głęboki sceptycyzm co do społecznej, moralnej i ekologicznej sfery zarządzania. W kręgu zainteresowań nie leżą tu porażki indywidualnych menedżerów czy też nieefektywne zarządzanie daną firmą, ale raczej uwarunkowania, a przede wszystkim systemowe zjawiska, głównie ekonomiczne, polityczne i społeczne, jakie na to wpływają.

Cechą CMS jest sceptyczna ocena współczesnego społeczeństwa. Jak zauważa A. Rakowska [Rakowska 2009], podejmowane w jej ramach problemy są zbieżne z tradycją humanistycznej krytyki współczesnych organizacji za zjawiska depersonalizacji, alienacji, instrumentalnego traktowania pracowników. Obejmują też krytykę masowej konsumpcji, infantylność społeczeństwa, nierówne szanse na rynku pracy, relacje między mechanizmami rynkowymi a eksploatacją i dominacją.

Jeden z odłamów CMS koncentruje się wokół krytyki instrumentalizmu, co w szczególności dotyczy oceny relacji między pracownikami a zarządzającymi w kontekście tzw. instrumentalnej wersji teorii *stakeholder* [Adler, Fobbes, Willmott 2008].

Na poglądy reprezentantów nurtu CMS wywarł wpływ prąd postmodernizmu [Kostera 1996], którego badacze zajmowali się m.in. znaczeniem organizowania, rolami społecznymi menedżera, problemami władzy czy etyką organizacji. Z postmodernizmem wiąże się także poststrukturalizm — nurt badający tworzenie świata relacji i znaczeń. Badacze skupiają się tu na krytycznej roli języka w organizacji i kształtowaniu relacji ze światem. Innym ważnym obszarem zainteresowań CMS jest feminizm.

Z punktu widzenia zainteresowań nauk o zarządzaniu w obrębie feminizmu powstało wiele opracowań na temat roli kobiet w biznesie, zjawiska szklanego sufitu, stylów kierowania i umiejętności kierowniczych kobiet [Masłyk-Musiał, Lisowska (red.) 1997]. Ostatnio reprezentanci CMS coraz częściej podejmują problemy dotyczące ochrony środowiska i ich związków z korporacyjnym zarządzaniem [Galbraith 2005], wskazując na rosnącą lukę między rzeczywistością a „konwencjonalną wiedzą". Galbraith [Galbraith 2005] podkreśla, że wpływy korporacji, nieuchronnie kierujących się własnym interesem, sięgają głęboko w sektor publiczny, a przez to zagrażają równowadze społecznej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

6.1.5. Trendy w nauce o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu, w porównaniu na przykład z naukami ścisłymi czy humanistycznymi, zaliczamy do grupy nauk młodych. Może właśnie to powoduje, że ich rozwój w świecie i w Polsce jest dynamiczny i wielokierunkowy. Obecnie nauki te weszły w fazę dojrzałą — niektóre z proponowanych w nich koncepcji teoretycznych i zaleceń praktycznych jest coraz częściej powszechnie akceptowanych przez środowisko badawcze. Można zatem powiedzieć, że nauki o zarządzaniu wykształciły własną tożsamość, co oznacza odrębność naukową i między innymi zdolność do tworzenia oryginalnych paradygmatów ukierunkowujących sposób myślenia o problemach w zarządzaniu. Na bazie multidyscyplinarności tych nauk, przy równoczesnych tendencjach integracyjnych, tworzone są nowe subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jak: zarządzanie wiedzą, innowacjami, zmianą. Dojrzały charakter ma zwłaszcza zarządzanie strategiczne. Analiza strategiczna stosowana jest do wyjaśniania zachowań coraz to nowych typów organizacji — organizacje *non profit* czy organizacje twórcze (np. uczelnie). Trudno jest zrozumieć strategie przedsiębiorstw bez wiedzy na temat zarządzania zmianami, co w naukach o zarządzaniu dało wyraz w kształtowaniu się obok funkcji klasycznych nowej funkcji zmieniania i obecności w programach zarządzania subdyscypliny zarządzania zmianami.

Do najbardziej nośnych i eksploatowanych obszarów badawczych należy zaliczyć zwłaszcza zasoby niematerialne organizacji. Coraz częściej kapitał intelektualny i kultura organizacji traktowane są w organizacjach jako źródła wiedzy i przewagi konkurencyjnej. Wyzwanie dla badań w naukach o zarządzaniu stanowi także cyberprzestrzeń, w której, ze względu na postęp techniczny, funkcjonuje coraz więcej organizacji. Towarzyszą temu takie zjawiska, jak na przykład telepraca, e-kultura czy e-przywództwo.

Nowe — elastyczne, w ruchu, uczące się, wirtualne — organizacje stają się więc źródłem inspiracji badawczej. W powstających koncepcjach organizacji zwraca się uwagę na ciągłość zmian, które wpływają na powstawanie sieciowych relacji międzyorganizacyjnych. Społeczeństwo sieci określa potrzeby badania organizacji i specyfikę nowego zarządzania oraz ukierunkowuje rozwój samych nauk o zarządzaniu.

Cele tych nauk, mimo upływu lat, nie wydają się jednak zmieniać. Wyjaśniane w nich zagadnienia organizacyjne i metody zarządzania mają służyć praktyce. Ta użyteczność nauk o zarządzaniu, ich stosowany charakter akcentujący znaczenie projektowania jako istotnej cechy tych nauk, nie zmienił się od przeszło stu lat. Wydaje się, iż badacze doskonalić będą metody naukowe, tworzyć nowe koncepcje i modele opisujące zarządzanie w organizacjach w cyberprzestrzeni i tych inspirujących do lepszego wykorzystania środków komunikowania się, ale zawsze czynić to będą w kontekście ich znaczenia dla doskonalenia organizacji.

Status nauk ma niewątpliwie związek z możliwościami zastosowania ich zaleceń. Użyteczność nauk o zarządzaniu w świecie biznesu może więc mieć wpływ na ich wzmocnienie instytucjonalne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

6.2. Zarządzanie międzynarodowe

6.2.1. Uwarunkowania i cechy zarządzania międzynarodowego

Globalizacja oraz rozwijające się w jej rezultacie w coraz szybszym tempie zarządzanie międzynarodowe stały się nowym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, bowiem menedżerowie muszą myśleć globalnie. Na aktywizację procesu globalizacji i umiędzynarodowienia procesów zarządzania wpływają: postęp naukowo-techniczny, międzynarodowa konkurencja, światowa polityka ekonomiczna. Stwarza to przedsiębiorstwom nowe szanse i zagrożenia. Skutki tych zjawisk są coraz bardziej odczuwalne nie tylko dla menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach międzynarodowych, ale także dla menedżerów sektora MŚP. Globalizacja ma coraz większy zasięg i głębię [Zorska 1998, s. 15]. Dziś zarządzanie identyfikujemy z globalizacją, rozumianą jako proces zmiany perspektywy postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości — z perspektywy narodowej na ogólnoświatową [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 13]. Duże znaczenie ma globalizacja w wymiarach:

- ekonomicznym (m.in. scalanie się gospodarek, np. Unia Europejska, usuwanie barier we współpracy),
- prawnopolitycznym (m.in. współpraca rządów i organizacji międzynarodowych w rozwiązywaniu światowych problemów czy ustanawianiu nowych uregulowań),
- naukowo-technicznym (umiędzynarodowienie badań naukowych),
- społeczno-kulturowym (upowszechnianie się nowego stylu życia, wzorców zachowań, postaw, np. wobec problemów zanieczyszczenia środowiska).

Dzięki innowacjom technologicznym obserwujemy kształtowanie się nowego otoczenia technologicznego, które to wpływa na globalną konkurencję. Przełomowe i kosztowne badania prowadzone są najczęściej przez duże korporacje, które wymuszają postęp naukowo-techniczny i zaostrzają konkurencję. Coraz bardziej globalizujący się jest także skład wielu zespołów badawczych, bowiem technologia umożliwia wyszukiwanie światowych talentów oraz współpracę na odległość (np. indyjska „Dolina Krzemowa" w Bangalore). Jak podkreśla M.K. Nowakowski, jednym z trzech elementów współczesnej technologii, poza klasycznym podziałem, na *hardware* i *software*, jest *brainware*, czyli świadomość istnienia technologii, zdolność i umiejętność jej użycia, kwalifikacje pracowników oraz kultura sprzyjającą innowacjom [Nowakowski (red.) 2005, s. 382]. W rezultacie szerzącej się globalizacji w każdym z czterech wspominanych wymiarów coraz szybciej zachodzą procesy umiędzynarodawiania się przedsiębiorstw. W związku z czym dynamicznie rozwija się młoda dyscyplina, jaką jest zarządzanie międzynarodowe [Rozkwitalska 2007, s. 7]. Z zarządzaniem międzynarodowym mamy do czynienia wówczas, gdy działalność przedsiębiorstwa zaczyna przekraczać granice jednego państwa. Biznes międzynarodowy[3] różni się od biznesu krajowego przede wszystkim zakresem działania i stopniem złożoności.

[3] „Biznes międzynarodowy, czyli działalność przedsiębiorstw przekraczająca granice państw lub podejmowana ponad granicami państwowymi", za [Nowakowski (red.) 2005, s. 17].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

6.2.2. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Istnieją różne formy przedsiębiorstw międzynarodowych. Mając na uwadze zakres działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwie można wyróżnić cztery kategorie przedsiębiorstw: krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe i globalne.

Przedsiębiorstwa krajowe to takie, które wszystkie swoje operacje realizują w jednym kraju, czyli w tym samym kraju nabywają swoje zasoby, sprzedają produkty oraz usługi. **Przedsiębiorstwa międzynarodowe** najczęściej opierają się na działalności w jednym kraju, jednak znacząca część ich zasobów pochodzi z zagranicy i/lub duża część przychodów realizowana jest za granicą, np. produkcja odbywa się w Polsce, ale produkty są sprzedawane zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. **Przedsiębiorstwa wielonarodowe** działają w wielu krajach, w których to pozyskują zasoby, wytwarzają produkty i je sprzedają. Przedsiębiorstwa wielonarodowe działają na rynku światowym, nabywając w różnych krajach surowce, zaciągając kredyty, wytwarzając wyroby i sprzedając produkty czy usługi. Takie przedsiębiorstwa są często nazywane multinarodowymi, wielonarodowymi lub transnarodowymi korporacjami (KTN). Przykładami takich przedsiębiorstw są inwestujące także w Polsce takie firmy, jak: Samsung, Kia Motors, Daewoo czy LG Electronics. **Przedsiębiorstwa globalne** to przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność ponad granicami państwowymi i nie są ściśle związane z żadnym krajem jako krajem macierzystym. Mimo, że „tak naprawdę nie ma jeszcze firm, które w pełni osiągnęły ten poziom zaangażowania międzynarodowego, ale wiele z nich jest już bardzo blisko" [Griffin 2004, s. 144]. Klasycznym przykładem takiego przedsiębiorstwa jest McDonald.

Specyfika zarządzania biznesem międzynarodowym jest związana ze stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które prowadziło działalność na skalę krajową i dopiero zaczyna otwierać zagraniczne filie, ma inne problemy niż przedsiębiorstwo, które jest przedsiębiorstwem globalnym i realizuje od lat globalne strategie w zakresie marketingu i produkcji. Pierwszym etapem umiędzynarodowienia jest rozpoczęcie działalności eksportowej lub importowej lub też obu jednocześnie. Na przykład producent słodyczy zaczyna sprzedawać swoje produkty na zagranicznych rynkach. Na tym etapie obserwuje się zmiany w strukturze organizacyjnej. Pojawiają się nowe stanowiska zajmujące się działalnością eksportową/importową lub też powstają małe zagraniczne filie. Innymi strategicznymi działaniami służącymi umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa mogą być licencje, sojusze strategiczne, umowy licencyjne, inwestycje (produkcyjne, usługowe związane z tworzeniem filii zagranicznej).

W zależności od wielkości zaangażowania kapitału za granicą T. Rymarczyk wyróżnił następujące formy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa[4]: eksport, licencje, franchising, wspólne przedsięwzięcia kapitałowe typu *joint venture*, filia zagraniczna, zakład produkcyjny, spółka córka. Według M. Rozkwital-

[4] T. Rymarczyk, za [Rozkwitalska 2007, s. 157].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

skiej [Rozkwitalska 2007, s. 157] nie wyczerpuje to wszystkich występujących na rynku form internalizacji działania przedsiębiorstw. Autorka wymienia następujące jej formy:

- handel zagraniczny: eksport pośredni i bezpośredni, import bezpośredni,
- powiązania kooperacyjne: niekapitałowe[5] (licencje, franchising, kontrakty menedżerskie[6], budowanie zakładów pod klucz, poddostawcy), kapitałowe[7] (wspólne przedsięwzięcia w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, międzynarodowych sojuszy strategicznych),
- filie, oddziały (bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jak: filie handlowe, zakłady produkcyjne).

F. Friedman[8], autor koncepcji „płaskiego świata", podkreśla, że wraz z wejściem w trzecią fazę globalizacji, co nastąpiło już kilka lat temu, konieczne jest szersze spojrzenie na formy współpracy w globalnym biznesie. Podkreśla, że biznesowe relacje i związki są dziś wirtualnie wszechobecne, globalne i wielorakie. Jednocześnie są one mniej trwałe, mniej sformalizowane i oparte w dużej mierze na zaufaniu. Są także niezbędne do tego, aby konkurować na dzisiejszym rynku. Nowe technologie pozwalają wkraczać na globalny rynek niemal wszystkim mieszkańcom świata. Coraz bardziej aktywni na tym polu są mieszkańcy wielkich mocarstw: Chin, Indii i Rosji. Stawarza to zarówno szanse, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw rozwiniętych gospodarek. Dzięki technologiom coraz bardziej powszechny jest outsourcing i offshoring. Oznacza to, że rzesza wykształconych pracowników Indii czy Chin może w każdej chwili podjąć pracę za dużo niższą cenę niż pracownicy europejscy czy amerykańscy. Także, dzwoniąc do biura amerykańskich linii lotniczych czy do banku, możemy być obsłużeni przez pracownika znajdującego się w chwili rozmowy w Indiach czy Chinach[9]. Także w japońskich korporacjach pracuje na zasadach outsourcingu coraz więcej Chińczyków, którzy biegle władają japońskim.

6.2.3. Zarządzanie międzykulturowe

W zarządzaniu międzynarodowym zawsze następuje spotkanie przedstawicieli co najmniej dwóch kultur narodowych. Zderzenie kontrahentów, klientów i pracowników, którzy reprezentują różne systemy wartości, normy zachowań czy obyczaje może prowadzić do konfliktów, dlatego wymiar kultury jest tak istotny w zarządzaniu. Zdaniem A. Koźmińskiego, nie musi wcale to dotyczyć firm międzynarodo-

[5] Kooperacja niekapitałowa — partnerzy nie tworzą odrębnego przedsiębiorstwa.

[6] Dostarczanie zagranicznemu przedsiębiorstwu pomocy technicznej i w zarządzaniu.

[7] Partnerzy powołują wspólny podmiot do realizacji porozumienia.

[8] T. Friedman, *The Word is Flat. A short history of the 21Th century*, Allen Lane, London 2005. Wydanie polskie [Friedman 2006], za: [Fung, Fung, Wind 2008, s. 21–23].

[9] http://mitworld.mit.edu/video/266, wykład F. Friedmana w MIT, November 28, 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

wych, bowiem większość współczesnych organizacji jest mieszanką różnych silnych kultur: narodowych, zawodowych, profesjonalnych, grupowych i innych. Ludzie wykształceni i niezależni należą do tzw. silnych kultur [Koźmiński 2004, s. 182]. Według tego Autora „każde zarządzanie jest zarządzaniem międzykulturowym i wymaga mediacji między kulturami" [Koźmiński 2004, s. 183]. W efekcie przestaje być domeną specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i staje się jedną z kluczowych umiejętności każdego menedżera.

Jednak w przypadku biznesu międzynarodowego, w zależności od stopnia umiędzynarodowienia działalności oraz od wzajemnych relacji między partnerami w biznesie, może zaistnieć jedna z trzech modelowych opcji zarządzania międzykulturowego: dominacji kulturowej, współistnienia kulturowego oraz współpracy kulturowej[10].

Model **dominacji kulturowej** charakteryzuje się tym, że jeden z partnerów (zwykle spółka matka) narzuca drugiemu partnerowi lub innym partnerom swoje wzorce kulturowe dotyczące prowadzenia biznesu. Często odbywa się to przez dobór własnych kadr, stosowanie bodźców przymusu zarówno ekonomicznego, jak i administracyjnego oraz społecznego. W rezultacie mogą być lekceważone, a nawet dyskryminowane obce wzorce kulturowe. Tworzone struktury organizacyjne, obyczaje i język są tu dostosowywane do dominującej kultury, co prowadzi do ujednolicenia stylu zarządzania. Takie podejście często stosują amerykańskie korporacje wobec mniejszych spółek ulokowanych za granicą. Narzucanie stylu pracy może powodować opór, konflikty i niskie zaangażowanie w pracę.

Model **współistnienia kulturowego** występuje w przypadku, gdy partnerzy próbują wypracować wspólne rozwiązania, które mogły być zaakceptowane przez wszystkie strony. Celem jest stworzenie nowego monokulturowego modelu, w którym szczególną rolę odgrywają specjalni łącznicy kulturowi czyli osoby, które potrafią z łatwością komunikować się z każdą z kultur. Poszukuje się tu podobieństw kulturowych i unika obszarów znacząco różniących się od siebie. Nie pozwala to jednak na pełne wykorzystanie szans, jakie niesie w sobie wielokulturowość.

Model **współpracy międzykulturowej** zakłada, że wielokulturowość może przynosić wiele korzyści. W wyniku spotykania się różnych kultur mogą powstawać nowe, cenne wartości. Ceni się tu otwartość, tolerancję i kreatywność. Zarządzanie taką organizacją jest wyzwaniem dla menedżerów, bowiem potrzebują oni zdobycia wysokich kompetencji kulturowych, dobrego przygotowania, wrażliwości i tolerancji wobec innych wartości oraz zachowań. W rezultacie może jednak okazać się to bardzo korzystne dla organizacji.

Szczególny wkład w badanie problemów współpracy międzykulturowej wniósł G. Hofstede[11]. Badania tego autora zostały opisane w rozdz. 3.4. G. Hosfstede doszedł do wniosku, że nie istnieje uniwersalna teoria zarządzania, a większość teorii zarzą-

[10] N.J. Adler, za [Koźmiński 2004, s. 187].

[11] G. Hofstede, za [Kostera, Śliwa 2010, s. 101–103]. Ostatnio wydano w Polsce: [Hofstede, Hofstede 2007], wyd. 2, 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

dzania zostało wypracowanych na gruncie amerykańskim. Mimo, że jego model był przez niektórych krytykowany, to wywarł znaczący wpływ na rozwój badań nad znaczeniem różnic kulturowych w zarządzaniu [Kostera, Śliwa 2010, s. 102]. Głośnym echem odbiły się także badania takich autorów, jak F. Trompenaars [Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Kostera, Śliwa 2010, s. 103], R. Gesteland [Gesteland 2000] oraz projekt GLOBE[12].

6.2.4. Menedżer globalny — menedżerem przyszłości

W wyniku postępującej globalizacji standardem staje się współpraca menedżerów z reprezentantami innych kultur. Oznacza to konieczność rozwijania kompetencji potrzebnych do prowadzenia międzynarodowego biznesu, które różnią się w zależności od skali umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Wraz z umiędzynarodowieniem działalności organizacji każda z funkcji kierowniczych, tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, nabiera także wymiaru międzynarodowego. W związku z tym menedżerowie prowadzący biznes międzynarodowy powinni [Rozkwitalska 2007, s. 21–22]:

- „znać praktyki handlowe obowiązujące w różnych krajach,
- podejmować decyzje odnośnie wyboru rynków zagranicznych, sposobu wejścia na rynki zagraniczne i strategii działania na nich,
- uwzględniać w decyzjach ograniczenia narzucane przez otoczenie polityczno-prawne krajów, w których prowadzą działalność, jak również szanse, jakie to otoczenie kreuje,
- ograniczyć negatywny wpływ ryzyka kursowego na podejmowaną za granicą działalność,
- zarządzać rozproszoną geograficznie w skali świata działalnością,
- rozumieć różnice kulturowe krajów i dostosować strategię działania do zdiagnozowanych wzorów kulturowych".

Jak pokazują badania, w praktyce jest jeszcze wiele do zrobienia w tym obszarze, bowiem co trzeci wyjeżdżający do pracy za granicę menedżer ma problemy w nowych warunkach [Shen 2005, s. 656–666], które wynikają ze słabych kompetencji społecznych i kulturowych. Zazwyczaj kompetencje techniczne nie stanowią większych kłopotów. Kompetencje społeczne i kulturowe mają krytyczne znaczenie przy wchodzeniu na rynki w branżach bardzo zależnych od jakości zasobów ludzkich, np. sieci supermarketów, restauracji czy w działalności szkoleniowej.

D. Mumford, S. Zacharo i F. Harding są zdania, że menedżer globalny, oprócz rozwijania zdolności społecznych, twórczych, umiejętności oceny ludzi i sytuacji, musi także zdobyć wiedzę specyficzną dla zagranicznej firmy związaną z realizowanymi w niej procesami biznesowymi, organizacyjnymi oraz społecznymi. Musi

[12] R. House i inni, za [Kostera, Śliwa 2010, s. 105].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

także chcieć na miejscu ją zastosować [Mumford, Zaccaro, Harding 2000, s. 11–35]. Natomiast T. Jokinen na postawie przeglądu badań wyróżnił trzy obszary sprzyjające rozwojowi kompetencji menedżera globalnego [Jokinen 2005, s. 199–216]. Są to:

1) podstawa rozwoju pozostałych kompetencji, czyli samoświadomość, zaangażowanie w osobistą transformację oraz chęć zdobywania wiedzy,
2) cechy osobiste, które mają wpływ na styl rozwiązywania problemów i zachowania, takie jak: optymizm, inteligencja emocjonalna, społeczne zdolności osądu, empatia, motywacja do pracy w obcym środowisku, zdolności poznawcze, akceptacja trudności,
3) umiejętności, które prowadzą do konkretnych działań, tzw. kompetencje behawioralne, na które składają się: umiejętności społeczne (budowania relacji, także nieformalnych, efektywne wprowadzanie zmian), umiejętności tworzenia i utrzymywania sieci oraz wiedza (techniczna przypisana danemu stanowisku, znajomość organizacji i procesów biznesowych z uwzględnieniem lokalnej specyfiki, umiejętności językowe, komputerowe, znajomość ludzi, kultury).

Ponieważ działania przedsiębiorstw mają w coraz większym stopniu charakter międzynarodowy, należy wcześniej zadbać o dobre przygotowanie menedżerów do pracy na zróżnicowanych kulturowo rynkach.

6.3. Pytania kontrolne

1. Jakich organizacji potrzebuje społeczeństwo sieciowe?
2. Jakie trzy zjawiska w historii XX w. mają według Marcha związek z rozwojem badań nad organizacjami?
3. Wymień generacje badaczy nad organizacjami po 1945 roku. Co ich różnicuje?
4. Jakie kierunki badań nad organizacjami wyłaniają się z tematyki konferencji EGOS?
5. Jakie są źródła i zakres krytycznych badań nad zarządzaniem (CMS)?
6. Przedstaw trendy w rozwoju nauk o zarządzaniu.
7. Jakie wnioski dla menedżerów wynikają z procesów globalizacji?
8. Na czym polega koncepcja „płaskiego świata" według F. Friedmana?
9. Jakie znasz modele międzynarodowego zarządzania? Scharakteryzuj je.
10. Dlaczego niektórzy menedżerowie nie radzą sobie w pracy na zagranicznych rynkach?
11. Jakie są najważniejsze kompetencje menedżera globalnego?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B. [2001], *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa.

Adler P., Fobbes L., Willmott H. [2008], *Critical Management Studies*, w: *The Academy of Management Annals*, red. J. Wlas, A. Brief, Lawrence Erlbaum Associates, New York, London.

Agazzi E. [1998], *Dobro, zło i nauka: etyczny wymiar działalności naukowo-technicznej*, Oficyna Akademicka oraz Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Agor R.W. (red.), [1998], *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe J. [2001], *The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology" 74.

Andrew G.N., *Does a Good Engineer Make a Good Project Manager?*, http://askmagazine.nasa.gov/pdf/pdf28/NASA_APPEL_ASK_28i_good_engineer.pdf.

Argyris Ch. [1957], *Personality and Organization*, Harper and Row, New York.

Argyris Ch., Schön D. [1978], *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Menlo Park, Calif.

Armstrong M. [2009], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Armstrong M. [2011], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Aryle M. [1999], *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Banaszak Z., Kłos S., Mleczko J. [2011], *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A. [1997], *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSzB, Poznań.

Baron A., Armstrong M. [2008], *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Bass B.M. [1985], *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York

Bąk E. [2009], *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa.

Becker E.B., Huselid M.A., Ulrich D. [2002], *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Beckhard R. [1969], *Organization Development: Strategies and Models*, Addison Wesley, Reading Mass.

Bednarek M. [2003], *Ciągłe doskonalenie zarządzania i jego model*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, red. nauk. I.K. Hejduk, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa.

Beer M. [1980], *Organization Change and Development. System View*, Goodyear Publishing Company Inc., Santa Monica Calif.

Belbin M. [2010], *Nie tylko zespół*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Bendkowski J., Benkowski J. [2008], *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Bendyk E. [2010], *Shai Agassi wizjoner nowej generacji*, „Polityka" nr 1, 2 stycznia.

Berle A.A., Means G. [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Bertalanffy L. von [1984], *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa.
Bielski M. [1996], *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
Bielski M. [2004], *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
Bieniok H. (red.) [1998], *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Katowice.
Bieniok H. [2010], *Zarządzanie czasem, poradnik dla mało efektywnych*, Difin, Warszawa.
Binsztok A. [2005], *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
Blake R., Mouton J. [1964], *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., Houston.
Bloom H., Calori R., DeWoot P. [1995], *Zarządzanie Europejskie*, Poltext, Warszawa.
Błaszczyk W. (red.) [2006], *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Błaszczyk W., Czekaj J. [2010], *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
Bolesta-Kukułka K. [1995], *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa.
Bolesta-Kukułka K. [2001], *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
Bontis N., Choo C.W. [2002], *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York.
Borkowska S. (red.) [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
Borkowska S. [2001], *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Bortkiewicz P. [2003], *Etyka w pracy inżyniera*, www.simp.pl/gsk/doc/etyka%20inzyniera.doc, wykład Dziekana Wydziału Teologii UAM w Poznaniu w Domu Technika NOT, Poznań, 04.06.
Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. [2001], *Odczytując kod wartości*, Arthur Andersen, Warszawa.
Bramham J. [2004], *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Bramley P. [2002], *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Bratnicki M. [1998], *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
Brzeziński M. (red.) [2002], *Organizacja i sterowanie produkcją — projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa.
Buchanan D., Claydon T., Doyle M. [1999], *Organizational Development and Change: the Legacy of the Nineties*, „Human Resource Management Journal" 9, 2.
Burke K. [1999], *Its good to talk*, „Personnel today", January 21.
Burns J.M. [1978], *Leadership*, Harper & Row, New York.
Burns T., Stalker G.M. [1961], *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
Carr D.K., Hard K.J., Trahant W.J. [1998], *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Castells M. [2008], *Wiek informacji*, t. 1, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Castells M. [2009], *Wiek informacji*, t. 2, *Siła tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Cenker E.M. [2002], *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
Chrościcki Z. [2000], *Zespoły projektowe*, C.H. Beck, Warszawa.
Collins J. [2001], *Level Five Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review", 79(1), 66–76.
Crozier M. [1967], *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa.
Crozier M., Friedberg E. [1982], *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa.
Cyert R.M., March J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
Czarniawska B., Sezon G. [1996], *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Czerska M. [2003], *Zmiana kulturowa w organizacji – wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
Dana D. [1993], *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa.
David O.W., Kelliher T.P., Keegan J.G. Jr. [1997], *Engineering Complex Systems with Models and Objects*, McGraw-Hill.
Davis S.M. [1984], *Managing Corporate Culture*, Bellinger, Cambridge, Mass.
De Bono E. [2008], *Sześć myślowych kapeluszy*, Helion, Gliwice.
Deal T.A., Kennedy A.A. [1981], *Corporate Culture*, Reading Mass, Addison-Wesley.
Dembkowski S., Eldbridge F., Hunter I. [2010], *Coaching dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Doktór K. [1976], *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze*, w: *Organizacje*, red. W. Morawski, PWN, Warszawa.
Drucker P. [1954],*The Practice of Management*, Rows&Harper, New York.
Drucker P. [1992], *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
Drucker P. [1999], *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Drucker P. [1999], *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
Durlik I. [1995], *Inżynieria zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa.
Durlik I. [2004], *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych. Strategie organizacji i zarządzania produkcją*, t. 1, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa.
Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukrytą wartość*, Wydawnictwo Naukowe PWN,Warszawa.
Eljasiak E., Parteka W. [2000], *Przepływy gotówkowe*, ODDK, Gdańsk.
Encyklopedia organizacji i zarządzania [1981], PWE, Warszawa.
Fayol H. [1947], *Administracja przemysłowa i ogólna*, INOiK, Poznań.
Fiedler F.E. [1967], *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
Finkelstein S. [2003], *Why Smarts Executives Fail and What You Can Learn From Their Mistakes*, Portfolio Penguin Book Ltd., London.
Fitz-Enz J. [2001], *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Fordyce J.K., Weil R. [1971], *Managing with People — A Manager's Handbook of OD Methods*, Addison Wesley, Reading, Mass.
French W.L., Bell C.H. Jr. [1973], *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey.
Friedman F. [2007], wykład w MIT November 28, http://mitworld.mit.edu/video/266.
Friedman G. [1960], *Maszyna i człowiek — problemy człowieka w cywilizacji maszynowej*, PWE, Warszawa.
Friedman T. [2006], *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Fung V.K, Fung W., Wind Y. [2008], *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Galbraith J.K. [2005], *Gospodarka niewinnego oszustwa*, Wydawnictwo MT Biznes.
Gasparski W. [1999], *Dobro, zło, technika*, Komitet Naukoznawstwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, www.cebi.pl/texty/ET_TECH.doc, Referat — seminarium nt. „Problemy etyki techniki" w Instytucie Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawie, 11.03.1999.
Gasparski W. [2004], *Wykłady z etyki. Nowa edycja*, WSPiZ, Warszawa.
Gasparski W., *Kodeks etyczny jako narzędzie budowania w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy*, www.cebi.pl/texty/etycznafirma.doc.
Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Bąk D., Rok B. [2009], *Biznes*, *prawo, etyka*, w: *Biznes, prawo, etyka*, red. nauk. W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Gesteland R.R. [2000], *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Ghoshal S. [2005], *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, „Academy of Managing Learning & Education", t. 4, nr 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Gick A., Tarczyńska M. [1999], *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
Gierszewska G., Wawrzyniak B. [2001], *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
Gierszewska G., Romanowska M. [2007], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
Głuszek E. [2000], *Zasoby niematerialne jako istotna determinanta wzrostu produktywności firmy*, w: *Strategie wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
Gmytrasiewicz M., Karmańska A. [2002], *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa.
Godziszewski B. (red.) [2009], *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje w organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń.
Gomółka Z. [2000], *Cybernetyka w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa.
Goode H.H., Machol R.E. [1957], *System Engineering: An Introduction to the Design of Large-scale Systems*, McGraw-Hill.
Gościński J.W. [1977], *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa.
Grajewski A. [2003], *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń.
Greiner L.E. [1970], *Patterns of Organizational Change*, w: *Organizational Change and Development*, red. G.W. Dalton, P.R. Lawrence, L.E. Greiner, Irwin, Homewood Ill.
Griffin R.W. [1996], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
Griffin R.W. [2004], *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2, przekład M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Grudzewski W.M, Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. [2010], *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa.
Halliday M. [2006], *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Helion, Gliwice.
Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [1998], *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Handy C. [1987], *Age of Unreason*, Business Book, London.
Harris J., De Long D.W. [2001], *Do You Have What it Takes to Be an E-manager*? „Strategy and Leadership", Jul–Aug, vol. 29, no 4.
Harrison R. [1972], *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review", nr 3.
Hassard J., Hogan J., Rowlinson M. [2001], *From LaborProcess Theory to Critical Management Studies*, „Administrative Theory & Practise", nr 23(3).
Hatach M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Hatch M.J. [1997], *Organizational Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
Hernes G. [1976], *Structural Change in Social Processes*, „American Journal of Sociology", nr 52.
Hersey P., Blanchard K.H. [1969], *Life Cycle Theory of Leadership*, „Training and Development Journal", 23 (5).
Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. [1959], *The Motivation to Work*, John Wiley, New York.
Hickson D.J. (red.) [1993], *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Walter de Gruyter, Berlin, New York.
Hofstede G. [1980], *Cultural Cosequences*, Sage Publ., Beverley Hills.
Hofstede G. [1982], *Cultures Consequences. International Differences in Work*, *Related Values*, Sage Publ., Beverly Hills.
Hofstede G., Hofstede G.J. [2007], *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
Holland J.L. [1985], *Making Vactional Choices: A Theory of Vacational Personalities and Work Environments*, Prentice-Hall, Englewood Clifs.
Homans G.C. [1974], *The Nature of Social Science*, New York.
Honey P., Mumford A. [1986], *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey, Berkshire.
http://biznes.ekologia.pl/artykuly/Gospodarcze-skutki-katastrofy-w-Zatoce-Meksykanskiej,12337.html.
http://hbr.org/hb-main/resources/pdfs/comm/microsoft/level-five.pdf.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Katastrofa_promu_Challenger.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_pa%C5%84stw_%C5%9Bwiata_wed%C5%82ug_liczby_ludno%C5%9Bci.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

http://pmchallenge.gsfc.nasa.gov/Docs/2006attendee-presentations/2006presentationsCD-attendee/George.Andrew.pdf.
http://prawo.vagla.pl/node/6013.
http://solutions.3m.com.
http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/careers/home/about/3M/.
http://wakacje.wp.pl/kat,53100,title,Skutki-wybuchu-wulkanu-25-mld-euro-strat,wid,12349825,wiadomosc.html?ticaid=1a5b4.
http://www.ekolubelszczyzna.pl.
http://www.mitworld.mit.edu (Wykłady MIT, w tym *The World is Flat* by T.Friedman, 16.05.2005).
http://www.mitworld.mit.edu/video/266.
http://www.wnd.com/?pageId=34751.
http://www3.babson.edu/eship/.
Huczyński A.A., Buchanan D.A. [2007], *Organizational Behaviour*, Prientice Hall.
Jabłońska-Bonca J. [2009], *Biznes, prawo, etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Jackson Sh., Frandale E., Kakabadse A. [2003], *Executive Development, Meeting the Needs of the Top Teams and the Boards*, „The Journal of Management Development", vol. 22, nr 3.
Jacukowicz Z. [1998], *Analiza płac w firmie (5)*, „Personel", październik.
Jajuga K., Jajuga T. [1996], *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa.
Jemielniak D., Koźmiński A.K. [2008], *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Jerzak M. [1993], *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
Jerzak M.W. [1994], *Organizatoryka inżynierska*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
Jokinen T. [2005], *Global Leadership Competencies: a Review and Discussion*, „Journal European Industrial Training", vol. 29, nr 3.
Kanter R.M. [2001], *Evolve. Succeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
Kanter R.M. [2004], *Confidence. How Winning Stress and Losing Streaks Begin and End*, Crown Business, New York.
Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. [1992], *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It*, The Free Press, New York.
Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Kaplan R.S., Norton, D.P. [2001], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Kast F.E., Rosenzweig J.E. [1985], *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill Book Comp., New York.
Katzenbach J.R., Smith D.K. [2001], *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Kerr S., Jermier J.M. [1978], *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*, „Organizational Behavior & Human Performance", 22.
Kieżun W. [1997], *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
Kilmann R.H., Saxton H.J., Sarpa R. *at al.* [1985], *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass Publ., San Francisco.
Kisielnicki J. [2008], *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
Kisielnicki J., Sroka H. [1999], *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa.
Knosala R. [1995], *Komputerowe systemy zarządzania produkcją, Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
Kohn S.E, Oconnell V.D. [2008], *Sześć nawyków wydajnego zespołu*, Księgarnia Internetowa One Press.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Koontz H. [1961], *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management" vol. 4, no 1.
Kostera M. (red.) [2008], *Nowe kierunki w zarządzaniu*, *podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Kostera M. [1996], *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
Kostera M. [1998], *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
Kostera M., Śliwa M. [2010], *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Kotter J.P. [1977], *Power, Dependence, and Effective Management*, „Harvard Business Review", lipiec–sierpień.
Kowalczewski W., Nazarki J. [2006], *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
Kowalczyk J.[2009], *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, CeDeWu, Warszawa 2009.
Koźmiński A. [2004], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Koźmiński A., Piotrowski W. [1995], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
Koźmiński A.K. [1983], *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa.
Koźmiński A.K., Obłój K. [1989], *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. [1982], *Pewność i Gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
Kożuch B. [2007], *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
Kożusznik B. [2007], *Zachowania człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Krupski R. (red.) [2007], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje — metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
Krupski R. (red.) [2008], *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
Krupski R. [2005], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
Krzyżanowski L. [1995], *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
Kubin J. [2005], *Kultura intelektualna*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.
Lachiewicz S. [2007], *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.
Lachiewicz S., Nogalski B. (red.) [2010], *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
Laud R.L. [1994], *Cultural Change ND Corporate Strategy*, w: Berger L.A., Sikora J.M., Berger D.R. red., *The Change Management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, New York.
Lawrence P.R., Lorsch J.W. [1967], *Organization and Environment*, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge, Mass.
Lechnik I. (red.), [2009], *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa.
Lewin K. [1935], *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York.
Lewin K. [1951], *Field Theory in Social Science*, Harper and Row Publisher, New York.
Lichtarski J., Olszewska B., Nowosielski S. [1997], *Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
Likert J.H., Hoseus M. [2009], *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
Likert J.K. [2005], *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy światowej*, MT Biznes, Warszawa.
Likert R. [1967], *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York.
Lindblom C.E. [1968], *The Policy-Making Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Lipnack J.,Stamps J.S. [1993], *The Team Net Factor*, Olivier Wight Publ., Inc., Essex Junction
Listwan T. (red.) [2009], *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Wrocław.
Listwan T. [2010], *Rozwój nauk nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa.
Lorenz E.N. [1963], *Deterministic Nonperiodic Flow*, J. Atmos, Sci. 20. Vol. 20, p. 130–141.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Łukasiewicz G. [2009], *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Mabey Ch., Salaman G. [1995], *Strategic Human Resources Management*, Blackwell, Oxford.
Madsen K.B. [1980], *Współczesne teorie motywacji*, PWN, Warszawa.
Majchrzak J. [2002], *Niebezpieczeństwa w procesie przeprowadzania zmian*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja i regionalizacja — wyzwania dla przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław.
March J.G. [2007], *The Study of Organizations and Organizing Since 1945*, „Organization Studies", nr 1.
March J.G., Olsen J.P. [1976], *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitatsfor-laget, Bergen.
March J.G., Simon H.A. [1964], *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
Marchington M., Wilkinson A. [2005], *Human Resource Management*, 3rd ed., Chartered Institute of Personnel Development, London.
Martyniak Z. [1993], *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
Martyniak Z. [1996], *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
Maslow A. [1954], *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
Masłyk E. [1978], *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Ossolineum, Wrocław.
Masłyk E. [1985], *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
Masłyk-Musiał E. (red.) [2006], *Praktyka organizacji w ruchu*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
Masłyk-Musiał E. [1996], *Społeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
Masłyk-Musiał E. [2011], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu, Strategie wdrażania zmian*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Masłyk-Musiał E. [2007], *Przyszłość organizacji i nauk o organizacji i zarządzaniu w sieciowym społeczeństwie*, „Współczesne zarządzanie", nr 1.
Masłyk-Musiał E., Lisowska E. (red.) [1997], *Polish Women In the Business World*, Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin.
Matczewski A. [1995], *Zarządzanie produkcją*, w: Koźmiński A., Piotrowski W. [1995], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
Mayo E. [1933], *The Human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, New York.
McGregor D. [1960], *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Comp., New York.
McKenna E., Beech N. [1997], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
Merton K. [1982], *Teoria socjologiczna a struktura społeczna*, PWN, Warszawa.
Mikołaczyk Z. [2001], *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Mikołaczyk Z. [2003], *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego, Katowice.
Mikołajczyk Z. [2010], *Zarządzanie zmianami — istotny obszar dydaktyki akademickiej na kierunku Zarządzanie*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska.
Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. [2007], *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
Mintzberg H. [1973], *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, NY.
Mintzberg H. [1979], *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Mintzberg H. [1983], *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Mintzberg H. [2004], *Managers Not MBAs*., Berrett-Koehler Publishers, USA.
Morawski W. [1975], *Nowe państwo przemysłowe*, PWN, Warszawa.
Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Morgan M., Levitt R.E., Malek W. [2010], *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Morgan N. [2001], *How to Overcome „Change Fatigue"*, „Harvard Management Update", July, s. 1–3.
Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D. [2000], *Leadership Skills for Changing the World: Solving Complex Social Problems*, „Leadership Quartely", vol. 11, nr 1.
Mynarski S. [1981], *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa.
Newton R. [2010], *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Nęcki Z. [2005], *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kluczbork.
Niemela C., Lewis R. [2001], *Leading High Impact Teams*, High Impact Publishing, LLC, La Quinta, CA.
Nizard G. [1998], *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Nogalski B., Hałaczkiewicz M., Witt J. [1999], *Restruktryzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
Nowakowski M.K. (red.) [2005], *Biznes międzynarodowy. Od internalizacji do globalizacji*, SGH, Warszawa.
Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego [2003], Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa
Obłój K. [1986], *Zarządzanie ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa.
Obłój K. [2006], *Czy programy MBA zapewniają kształcenie dobrych menedżerów*, w: Brief do „Harvard Business Review", *Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, maj.
Olszak C.M. [2000], *Zarys metodologii multimedialnych systemów wspomagania decyzji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
Ouchi W.G. [1981], *Theory Z — How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading Mass.
Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.
Pascale R.T., Athos A.G. [1982], T*he Art of Japanesen Management*, Penguin, Harmondsworth.
Penc J. [1995], *Decyzje w zarządzaniu,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
Peszko A. [2009], *Nadzór korporacyjny oparty na wiedzy*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Godziszewski, TNOiK, Toruń.
Peters T.J., Waterman R.H. Jr. [1982], *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
Pfeffer J. [1981], *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, Mass.
Pfeffer J., Salancik G.R., [1978], *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
Pfeffer J., Sutton R.I. [2000], *The knowing-doing gap*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
Philips J.J., Stone R.D. [2011], *Mierzenie wyników szkoleń. Praktyczny przewodnik po sześciu najważniejszych wskaźnikach oceny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Piotrowski W. [1995], *Organizacje i Zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.
Płoszajski P. [2006], *Czy programy MBA zapewniają kształcenie dobrych menedżerów*, w: Brief do „Harvard Business Review", *Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, maj.
Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
Pocztowski A. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych praktyk i przyszłych wyzwań*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa.
Poole M.S., Van de Ven A.H. (red.) [2004], *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press Inc., New York.
Porter L.W., Lawler E.E. [1967], *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations: „A Journal of Economy and Society", Vol. 7, issue 1, October.
Porter M.E. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
Postuła I. [2008], *Wykorzystanie teorii corporate governance*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Potocki A. (red.) [2005], *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.
Prahalad C.K., Hamel G. [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", maj–czerwiec.
Rae L. [1999], *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Rakowska A. [2007], *Kształtowanie kompetencji kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin.
Rakowska A. [2009], *Running Today's Business From the Perspective of Critical Management Studies*, w: *Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations*, red. W. Sitko, A. Rakowska, TNOiK, Toruń.
Rakowska A., Sitko-Lutek A. [2000], *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Ramo S., Robin K., Clair St. [1998], *The Systems Approach: Fresh Solutions to Complex Problems Through Combining Science and Practical Common Sens*, CA: KNI, Inc.
Reddin B. [2005], *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press.
Rice A.K. [1958], *Productivity and Social Organization*, Tavistock, London.
Ritchie S., Martin P. [1999], *Motivation Management*, Aldershot, Gower, USA.
Robbins S.P. [1998], *Zachowania organizacji*, PWE, Warszawa.
Robbins S.P. [2001], *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
Robbins S.P. [2003], *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
Robbins S.P. [2005], *Skuteczne podejmowanie decyzji*, PWE, Warszawa.
Rogoll R. [2010], *Aby być sobą, wprowadzenie do analizy transakcyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Rozkwitalska M. [2007], *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
Saint-Simon C.H. de [1968], *Katechizm industrialistów*, *Pisma wybrane*, tłum. S. Antoszczyk, KiW, Warszawa.
Scarpello G.V., Ledvinka J. [1988], ‚*Personnel/Human Resources Management*, PWS-Kent Publ. Comp., Boston, Mess.
Schein E. [1987], *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New York.
Schein E.H. [1969], *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison Wesley, Reading Mass.
Schein E.H. [1985], *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass Publ., San Francisco.
Schwan K., Seipel K.G. [1995], *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995.
Senge P. [1997], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Wydawnictwo ABC, Warszawa.
Shafritz J.M., Ott S.J. [1987], *Classics of Organizational Theory*, The Dorsey Press, Chicago.
Shen J. [2005], *International Training and Management Development: Theory and Reality*, „Journal of Management Development", vol. 24, nr 7.
Sikorski Cz. [2002a], *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
Sikorski Cz. [2002b], *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Simon H.A. [1976], *Działanie administracji: proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, tłum. K. Poznański, PWN, Warszawa.
Sitko-Lutek A. [2004], *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin.
Sitko-Lutek A. [2008], *Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.
Skalik J. (red.) [1997], *Zmiana warunkiem sukcesu*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
Sloman M. [1997], *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Smoleński S. [2000], *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.
Sobczak T. [2009], *O instytucjonalizacji nauk o zarządzaniu — na jakim jesteśmy etapie?*, „Organizacja i Kierowanie" nr 1.
Stabryła A., Trzciniecki J. [1986], *Organizacje i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Stachowicz-Stanush A. [2008], *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa w oparciu o najlepsze praktyki firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, w: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 6.

Stankiewicz M.J. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.

Steinmann H., Schreyogg G. [1995], *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwie. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Stoner J., Wankel C [1996], *Kierowanie*, PWN, Warszawa.

STRATEGOR [1995], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa.

Sudoł S. [2006], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Sudoł S. [2007], *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Współczesne Zarządzanie" nr 1.

Sułkowski Ł. [2008], *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 6.

Sułkowski Ł. [2009], *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.

Suszyński C. (red.), [2007], *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Suszyński C. [2010], *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Sveiby K.E. [2004], *Methods for Measuring Intellectual Capital*, www.sweiby.com, kwiecień.

Szaban J. [2007], *Zachowania organizacyjne, aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Szapiro T. [1993], *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa.

Szomburg J., Tamowicz P., Dzierżanowski M. [2001], *Corporate governance dla rozwoju Polski, Wyjściowe tezy na inauguracyjne posiedzenie Polskiego Forum Corporate Governance*, Gdańsk, marzec, www.pfcg.org.pl.

Szyszko L., Szczepański J. (red.) [2003], *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Świerżewski Ł. [2006], *Profil doskonałego menedżera. Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, Brief do „Harvard Business Review", maj, s. 2–9,

Taylor W.F. [1926], *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, INO, Warszawa.

Thompson J.D. [1967], *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

Thornhill A., Lewis P., Millmore M., Saunders M. [2000], *Managing Change. A Human Resorce Strategy Approach*, Financial Times–Prentice Hall, London.

Tichy N.M., Devanna H.A. [1986], *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York.

Toffler A. [1974], *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa.

Trist E.L. [1982], *The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program*, w: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, red. A.H. Van de Ven, W.F. Joyce, John Wiley, New York.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. [2002], *Siedem wymiarów kultury*, tłum. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Truch E. [2001], *Managing Personal Knowledge: the Key to Tomorrow's Employability*, „Journal of Change Management" nr 2.

Tushman M.C., Nadler D.A. [1988], *Strategic Organization Design: Concepts, Tools and Processes*, Scott, Foresman, Glenview Ill.

TyjagiR.K., Gupta P. [2010], *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ujwary-Gil A. [2009], *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.

Ulrich D. [2001], *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Vroom V. [1964], *Work and Motivaton*, John Wiley & Sons.

Wawrzyniak B. [2001], *Projektowanie strategicznej polityki personalnej w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczyński, K. Stobińska, Poltext Warszawa.

Weber M. [1947], *Theory of Social and Economic Organizations*, Oxford University Press, New York.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Weick K., Quinn R.E. [1999], *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology", nr 50.
Weick S. [1995], *Sensmaking in Organizations*, Sage, Thousands Oaks.
Werner W.A. [1998], *Zarządzanie w procesie inwestycyjnym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
Whetten D., Cameron K. [1985], *A model for teaching management*, „The Organizational Behaviour Teaching Journal", t. 8, nr 2, Seria Exchange.
Whetten D., Cameron K. [2010], *Developing Management Skills plus MyManagementLab, Global Edition*, Pearson Education, USA.
Whetten D., Cameron K., Woods M. [2000], *Developing Managerial Skills for Europe*, Prentice Hall, London.
Wiener N. [1971], *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w człowieku i maszynie*, WNT, Warszawa.
Witkowski T. [2000], *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WNT, Warszawa.
Zajonc R.B. [1965], *Social Facilitation*, „Science", 149.
Zakrzewska-Bielawa A., Trocki M. [2010], *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska.
Zasady nadzoru korporacyjnego [2004], OECD, www.oecd.org.
Zbędny gorset czy szansa na lepsze zarządzanie. Debata redakcyjna [2008], „Harvard Business Review Polska", wrzesień.
Zbiegień-Maciąg L. [1996], *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.
Zbiegień-Maciąg L. [1999], *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Ziębicki B. [2000], *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, red. A. Potocki, WSzPiM, Chrzanów.
Zimniewicz K. [2007], *Od Tylora do postmodernizmu*, „Współczesne Zarządzanie" nr 1.
Zorska A. [1998], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366

Cykl podręczników akademickich dla kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji jest pierwszym w Polsce kompendium wiedzy dla studentów w zakresie treści kierunkowych określonych w standardach kształcenia. Poszczególne podręczniki obejmują całościowe wykłady wraz z przykładami, ćwiczeniami i pytaniami kontrolnymi. Trudu przygotowania cyklu podręczników podjęło się 44 profesorów i 24 doktorów wykładających na kierunku „zarządzanie i inżynieria produkcji" z 26 uczelni akademickich.

Prof. Ryszard Knosala
Redaktor naukowy cyklu

Podręcznik stanowi kompendium wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami. Przedstawiono w nim zagadnienia dotyczące: istoty i funkcji zarządzania, środowiska organizacyjnego i budowania ładu organizacyjnego, struktury i modeli organizacji, roli i kompetencji kierownika, zarządzania zasobami organizacji oraz kierunków rozwoju nauki o zarządzaniu. Pełni on funkcję przewodnika po złożonych problemach zarządzania organizacjami w burzliwym świecie biznesu i w społeczeństwie sieci.

Prof. dr hab. Ewa Masłyk-Musiał jest wykładowcą na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Pracowała również w Polskiej Akademii Nauk, na Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej i Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Jej zainteresowania naukowe dotyczą problemów zmian i niepewności w procesach organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi. Opublikowała m.in.: *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego* (1978), *Zarządzanie zmianami w firmie* (1997), *Społeczeństwo i organizacje* (1985), *Organizacje w ruchu* (2003), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* (2011). Korzystając dwukrotnie z prestiżowego stypendium im. Fulbrighta, pogłębiała wiedzę na Uniwersytetach Stanforda w Palo Alto i Georgia w Athens. Brała udział w międzynarodowych szkoleniach menedżerów z firm globalnych w Wharton Business School. Podczas staży naukowych we Francji i w Hiszpanii poznała metody wprowadzania zmian organizacyjnych w sektorze MSP oraz metody diagnozowania procesów transformacyjnych w skali makro.

Dr hab. Anna Rakowska jest profesorem UMCS w Lublinie na Wydziale Ekonomicznym w Instytucie Zarządzania (Kierownik Zakładu Zarządzania Przedsiębiorstwem). Wcześniej była pracownikiem naukowym Politechniki Lubelskiej. Jest członkiem PAN oraz Amerykańskiej Akademii Zarządzania. Naukowo interesuje się rozwojem zasobów ludzkich, a szczególnie kompetencji menedżerskich. Posiada certyfikat trenerski (British Institute of Personnel Development). Od 20 lat współpracuje z biznesem, prowadząc treningi dla kadry kierowniczej. Jest autorką i współautorką 80 publikacji, m.in.: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach* (2007), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich* (2000; razem z A. Sitko-Lutek).

Dr inż. Elżbieta Krajewska-Bińczyk jest adiunktem w Katedrze Systemów Technicznych i Bezpieczeństwa Pracy na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Swoje zainteresowania naukowe wiąże z reinżynierią procesów gospodarczych w warunkach MSP, jakością zarządzania zmianami oraz adaptacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych jako uczestników procesu zrównoważonego rozwoju. Praktyczny wymiar swojej pracy naukowej odnosi do zagadnień dotyczących modelowania systemu kontrolingu na potrzeby kształtowania kultury odpowiedzialności w warunkach mikro i małych przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4045643A33646366